



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Käsikirja
perehdyttämisen ja työnteon
apuvälineenä
CASE Ventoniemen Sora Oy

Parviainen, Anna

Vanhala, Essi

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Käsikirja perehdyttämisen ja työnteon apuvälineenä
CASE Ventoniemen Sora Oy

Anna Parviainen & Essi Vanhala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	8
1.3	Aineiston keruu.....	8
2	Ventoniemi Yhtiöt.....	9
2.1	Yritysesittely ja toiminta-ajatus.....	9
2.2	Organisaatio.....	11
2.3	Historia.....	11
2.4	Sijainti.....	12
2.5	Tuotteet ja palvelut.....	12
2.6	Resurssit.....	13
3	Henkilöstöjohtaminen.....	14
3.1	Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä.....	14
3.2	Henkilöstöjohtaminen työelämän perustana.....	15
3.3	Henkilöstöjohtaminen työntekijän näkökulmasta.....	17
3.4	Avaintekijänä hyvinvoiva henkilöstö.....	18
3.5	Viestintä ja tiedottaminen yrityksessä.....	18
3.6	Tiedon siirto sukupolvelta toiselle.....	19
4	Perehdyttäminen.....	21
4.1	Mitä on perehdyttäminen?.....	22
4.2	Työnopastus.....	23
4.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	24
4.3.1	Työsopimuslaki.....	24
4.3.2	Työturvallisuus.....	25
4.4	Vastuu perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta.....	26
4.5	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	27
4.6	Perehdyttäminen Ventoniemen Sora Oy:ssä.....	30
5	Aineiston keruu.....	30
5.1	Tavoitteet.....	30
5.2	Vaiheet.....	31
5.3	Haastattelurunko.....	31
5.4	Haastattelujen tulokset.....	33
5.4.1	Esimiehet.....	33
5.4.2	Kuorma-autonkuljettajat.....	34
5.4.3	Palkanlaskija.....	35
5.4.4	Yleistä.....	35
6	Yhteenveto.....	36

Lähteet	38
Liitteet.....	40

Anna Parviainen, Essi Vanhala

Käsikirja perehdyttämisen ja työnteon apuvälineenä CASE Ventoniemen Sora Oy

Vuosi 2011 Sivumäärä 74

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Ventoniemen Sora Oy:lle kattava kuljettajan käsikirja. Ventoniemen Sora Oy tarjoaa soranjalostus- ja kuljetustehtäviä pääasiassa Etelä-Suomen alueella. Yritys pyrkii joustavaan ja menestykselliseen toimintaan. Kuljetuspalvelut hoidetaan yhteisten toimintaohjeiden mukaisesti luotettavasti asiakkaita palvelleen. Palvelut toteutetaan yhteiskunnan ja ympäristön tarpeet huomioiden ja lakeja noudattaen. Ventoniemen Sora Oy eriytettiin omaksi osakeyhtiöksi perustajan Väinö Ventoniemen liiketoiminnasta vuonna 1969.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osa-alueesta. Ensimmäinen osa käsittelee henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen teoriaa. Työn toinen osa on Kuljettajan käsikirja. Käsikirja on siinä muodossa, missä se tullaan tulevaisuudessa myös julkaisemaan. Opinnäytetyön pääpaino on Kuljettajan käsikirjassa.

Kuljettajan käsikirjan tarkoituksena on täydentää ja tukea perehdyttämisprosessia, sekä toimia apuvälineenä, ei suinkaan korvata sitä kokonaan. Käsikirja on hyvin yksityiskohtainen ja kattava opas, josta kuorma-autonkuljettajat voivat helposti ja vaivattomasti tarkistaa toiminta- ym. ohjeet. Kuljettajan käsikirja on koottu esimiesten ja kuorma-autonkuljettajien haastattelujen perusteella. Aiheesta saimme toiveen Ventoniemen Sora Oy:ltä, kun oli ilmennyt tarve perehdyttämisoppaalle.

Kuljettajan käsikirjan uskotaan helpottavan kuorma-autonkuljettajien työhön perehdyttämistä ja auttavan heitä jokapäiväisessä työnteossa sekä antavan tietoa palkanmaksusta, työturvallisuudesta, työterveyshuollosta, laeista jne. Esimiehet hyötyvät käsikirjasta myös, sillä sen uskotaan vähentävän heille kohdistettuja kysymyksiä ja neuvontaa. Esimiehiä ei jatkossa kuormitettaisi niin paljoa. Kirja tullaan jakamaan myös vanhoille kuljettajille, sillä kirjassa on yksissä kansissa uutta tietoa ja ohjeita myös heille. Näin kattavan kirjan uskotaan tuovan myös taloudellista hyötyä virhetoimintojen vähenemisellä.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen

Anna Parviainen, Essi Vanhala

The manual for orientation and working as an implement CASE Ventoniemien Sora Oy

Year	2011	Pages	74
------	------	-------	----

The aim of the thesis was to draw up a driver's manual for Ventoniemen Sora Oy (Ltd). Ventoniemen Sora Oy offers gravel processing and transportation functions, mainly in southern Finland. The company aims to smooth and successful operation. Transports are handled in accordance with instructions providing reliable service to customers. Services are delivered in accordance with society's and the environment's needs and laws. Ventoniemen Sora Oy was separated into its own business from the founder's, Väinö Ventoniemi's, business in 1969.

The thesis consists of two sections. The first section deals with human resource management and the induction theory. The second section is the driver's manual. The manual is in the form in which it will be published in future. Thesis focuses on the driver's manual.

The driver's manual is designed to complement and support the orientation process, as well as act as a tool. The manual is a very detailed and comprehensive guide, in which the truck drivers can easily and conveniently check the operating instructions, etc. The driver's manual is compiled by interviewing the managers and truck drivers. The thesis was commissioned by Ventoniemen Sora Oy, because there was a need for an orientation manual.

The driver's manual is believed to facilitate the truck drivers' work orientation and help them in their daily work, to provide information on payment of wages, occupational safety, occupational health services, laws, etc. Managers also benefit from the handbook, because it is believed to reduce the need of questions and advice. Managers will no longer be burdened so much. The manual will be distributed also to the older drivers, because in the book they can find new knowledge and guidance. This comprehensive guide is also believed to bring financial benefits by reducing the number of errors.

Keywords: human resource management, orientation

1 Johdanto

Opinnäytetyömme tarkoituksena on laatia Ventoniemen Sora Oy:lle kuorma-autonkuljettajan perehdyttämisopas. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena on tutustuttaa uusi kuljettaja työn pariin, mutta opas toimii myös kuljettajan käsikirjana jatkossakin, auttaen vastaan tulevilla epäselvissä tilanteissa. Oppaasta voi helposti tarkistaa mieltä askarruttavia asioita esimerkiksi lepoaikalaista, palkkauksesta sekä kuorma-autojen käsittelyyn liittyvistä asioista. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena ei ole kuitenkaan korvata itse perehdyttämisprosessia, vaan se toimii tämän prosessin tukena ja apuvälineenä.

Saimme toiveen perehdyttämisoppaan kokoamisesta Ventoniemen Sora Oy:n toimitusjohtaja Timo Ventoniemeltä. Ventoniemi Oy:n linja-autoliikenteen puolelta löytyy jo hyvin kattava kuljettajan käsikirja, joka on käytössä havaittu erittäin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Kuljettajan käsikirja otettiin hyvin vastaan ja se on saanut hyvin positiivista palautetta kaikilta kuljettajilta, joten kuorma-autopuolelle toivottiin tehtäväksi oma käsikirja. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ja tutkia perehdyttämistä tarkemmin ja esittää myös perehdyttämisen teoriaa. Samalla kokoamme Ventoniemen Sora Oy:lle laajan perehdyttämisoppaan, jota he voivat hyödyntää tulevaisuudessa.

Aiheen valinta oli helppoa, sillä olemme molemmat suuntautuneet henkilöstöjohtamiseen, joten tämän perehdyttämisoppaan laatiminen ja perehdyttämisen teorian tutkiminen liittyy läheisesti opintoihimme. Essi Vanhala on tehnyt molemmat pakolliset työharjoittelut juuri Ventoniemellä ja sitä kautta saimme tämän kyseisen opinnäytetyönaiheen. Tämä aihe vaikutti hyvin kiinnostavalta ja ennen kaikkea hyödylliseltä, koska molemmilla oli jo henkilöstöjohtamisen kursseilta saatua pohjatietoa henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista. Aihe oli myös siksi mielenkiintoinen, koska tiesimme valmiin työn tulevan tarpeeseen ja todelliseen käyttöön tulevaisuudessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua tarkemmin työntekijöiden perehdyttämisprosessiin, perehdyttämisen teoriaan sekä henkilöstöjohtamiseen työntekijän näkökulmasta. Näiden pohjalta aiomme myös laatia Ventoniemen Sora Oy:lle hyödyllisen perehdyttämisoppaan, jonka he voivat tulevaisuudessa ottaa käyttöön. Ventoniemellä on tarve tällaiselle oppaalle, sillä opas toimisi apuna uusien kuljettajien perehdyttämisessä ja samalla esimiehiltä vapautuisi aikaa työtehtäviin, kun perehdyttämisopas vastaa kuljettajien kysymyksiin. Perehdyttämisoppaan tavoitteena on tarjota kattava tiedonanto kuljettajille sekä helpottaa heidän työntekoaan, kuin myös esimiehien työtä.

Meidän tavoitteinamme on oppia hyödyntämään opiskellessamme saamiamme tietoja käytännössä. Konkreettisen perehdyttämisoppaan laatiminen on haasteellista ja hyvin yksityiskohtaista työtä. Luennoilla olemme pääsääntöisesti käyneet läpi henkilöstöjohtamisen teoriaa ja samalla hieman sivunneet myös perehdyttämisen teoriaa. Tämän työn haasteellisuus olikin juuri siinä, miten yhdistämme opitun teorian ja käytännön. Uskomme ja toivomme, että tämä opinnäytetyöprosessi vahvistaa edelleen meidän omaa osaamista.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme tulee jakautumaan käytännössä kolmeen eri osa-alueeseen. Ensiksi esittelemme yrityksen sekä sen toiminta-ajatuksen. Kerromme myös yrityksen historiaa, miten Ventoniemen Sora Oy on syntynyt.

Toisessa osassa käsittelemme henkilöstöjohtamista ja sen yhtenä osana laajemmin perehdyttämistä. Perehdyttäminen on yksi tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Painopiste tässä osiossa on enemmän perehdyttämisen kuin henkilöstöjohtamisen teoriassa. Kerromme myös Ventoniemen Sora Oy:n tilanteen henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen osalta.

Kolmannessa ja viimeisessä osiossa on Ventoniemen Sora Oy:lle tuotettu uuden kuljettajan perehdyttämisopas (Kuljettajan Käsikirja). Tämä opas on juuri siinä muodossa, jossa se tullaan myöhemmin myös julkaisemaan. Opas sisältää paljon teknisiä ohjeita, joten tekstissä esiintyy paljon ammattisanastoa. Emme ole avanneet näitä ammattitermejä, koska jokainen kuorma-autonkuljettaja kyllä tietää mitä tarkoittaa esimerkiksi kasetointi, kippi yms. termit. Kuljettajan käsikirja julkaistaan kirjallisena sekä tulevaisuudessa myös Internet-versiona. Loppuun liitämme myös yhteenvedon.

1.3 Aineiston keruu

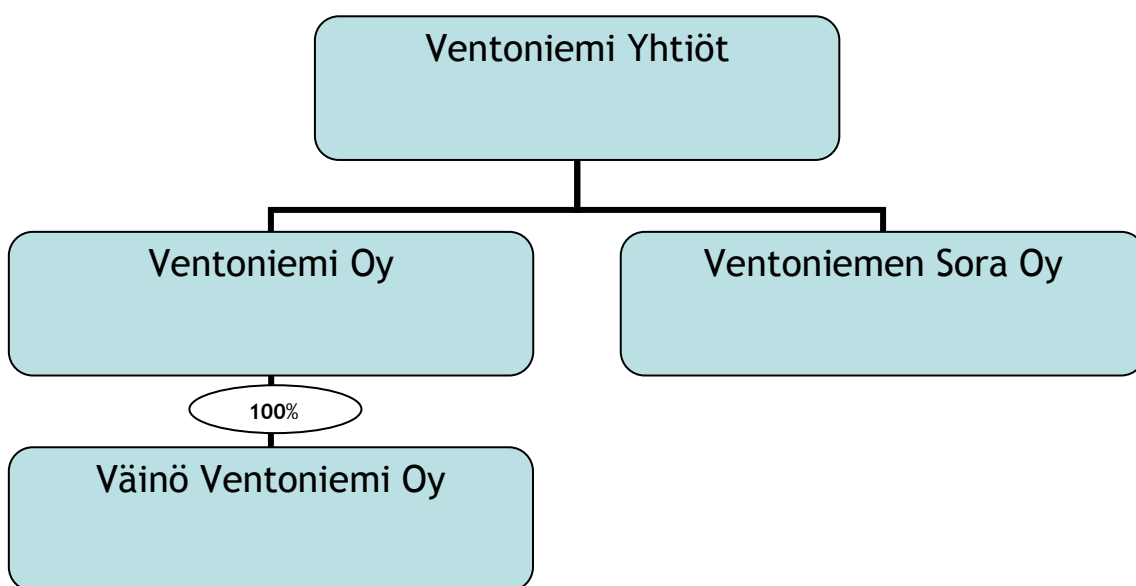
Työtämme varten kerätty aineisto on hankittu pääosin haastatteleamalla Ventoniemi Oy:n ja Ventonimen Sora Oy:n henkilöstöä. Haastattelimme niin kuorma-autonkuljettajia kuin esimiehiä. Kuorma-autonkuljettajat esittivät parannusehdotuksia ja kertoivat, mihin asioihin erityisesti kaipaavat opastusta. Esimiehet puolestaan kertoivat omia näkemyksiä perehdyttämisestä ja siitä, mitä he haluavat perehdyttämisoppaan sisältävän, jotta siitä tulisi mahdollisimman yksityiskohtainen ja yleishyödyllinen. Kattavimmat tiedonannot saimme Ventoniemen Sora Oy:n toimitusjohtaja Timo Ventoniemeltä, hallituksen puheenjohtajalta/talousjohtaja Taru Ventoniemeltä ja huoltopäällikkö Seppo Lipposelta, joka antoi hyvin yksityiskohtaisia tietoja opasta varten esimerkiksi kuorma-autojen toiminnasta ym.

Teoriaosiota varten olemme hankkineet runsaasti lähdemateriaalia eri lähteistä. Olemme pääosin käyttäneet Laurean omaa kattavaa kirjastoa ja sen palveluita sekä Jokelan, Järven-

pään ja Hyvinkään kirjastoja. Kirjojen lisäksi olemme hankkineet materiaalia sähköisistä tietokannoista, esimerkiksi aihetta käsitteleviä artikkeleita, joihin olemme perehtyneet työn alkuvaiheessa. Näiden materiaalien lisäksi käytössämme oli Ventoniemi Yhtiöiden laatukäsikirja, jossa kerrotaan hieman perehdyttämisstrategiasta ja työntekijöiden koulutuksista. Yleis-tietoa saimme yrityksen yhteyshenkilöiltä ja yrityksen Internet-sivuilta.

2 Ventoniemi Yhtiöt

Ventoniemi Yhtiöihin kuuluu Ventoniemi Oy, Ventoniemen Sora Oy ja Väinö Ventoniemi Oy. Ventoniemi Oy tuottaa linja- ja tilausajoliikenteen henkilöstökuljetuspalveluita sekä linjalii-kenteeseen liittyvää rahdinkuljetusta pääasiassa Etelä-Suomen alueella. Ventoniemen Sora Oy tuottaa soranjalostus ja kuljetustehtäviä. Väinö Ventoniemi Oy omistaa ja vuokraa yhtiöiden kiinteistöjä. (Ventoniemi Oy 2011.)



Kuva 1. Ventoniemi Yhtiöiden jakautuminen. (Laatukäsikirja, 1/2009)

2.1 Yritysesittely ja toiminta-ajatus

Ventoniemi Oy on toiminut jo vuodesta 1928 asti. Ventoniemen Sora Oy eriytettiin omaksi osakeyhtiöksi vuonna 1969. Ventoniemen Sora Oy:n tarkoituksena on toimittaa soraa ja kiviaineita pääasiassa Etelä-Suomen rakennusteollisuudelle ja rakentajille. Ventoniemen valikoima on hyvin laaja, sieltä löytyy kaikki tarvittavat soralaadut. Tänä päivänä 70 prosenttia myynneistä koostuu jalostetuista tuotteista. Toimitukset pyritään hoitamaan joustavasti ja nopeasti ammattitaidolla sekä vuosikymmenien kokemuksella. (Ventoniemen Sora Oy 2011.)

Yrityksen tavoite on joustava sekä taloudellisesti kannattava liiketoiminta, jolla turvataan laadukas asiakaspalvelu sekä mahdollisuus työllistää alansa ammattilaiset. Kuljetuspalvelut hoidetaan Ventoniemellä yhteisten toimintaohjeiden mukaisesti luotettavasti ja turvallisesti. Ventoniemellä on sitouduttu kehittämään yrityksen toimintaa edistyksellisesti ja aktiivisesti. Palvelut toteutetaan yhteiskunnan sekä ympäristön tarpeet huomioiden. (Ventoniemi Oy 2011.)

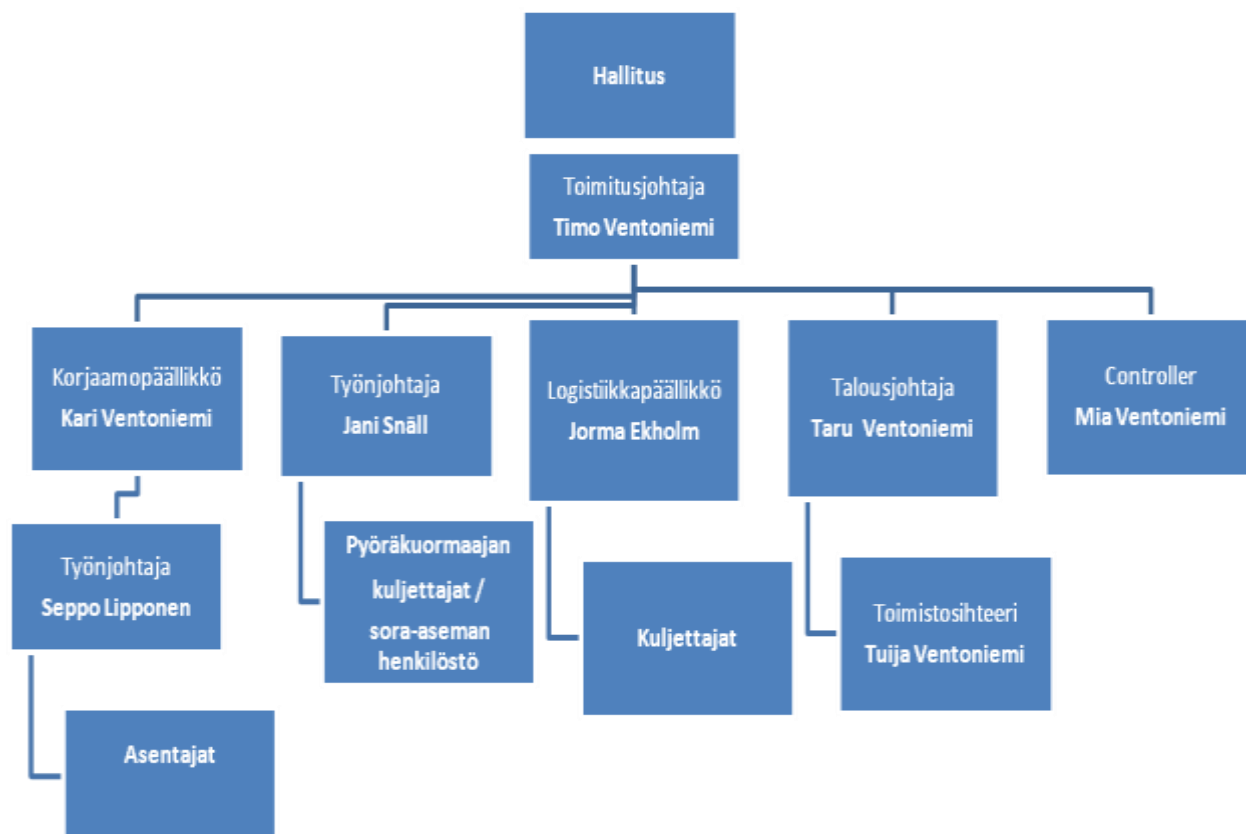
Ventoniemen Sora Oy:n tavoitteena on toiminnan jatkuvuus, liikevaihdon kasvattaminen, toiminnan selkiyttäminen, henkilöstön työtyytyväisyyden lisääminen, positiivinen erottuminen kilpailijoista, kaluston hyvästä kunnosta ja turvallisuudesta huolehtiminen sekä autojen keski-ikänsä pitäminen alle alan yritysten keskiarvon ja reklamaatioiden vähentäminen (Laatukäsikirja 2009).

Ventoniemen Sora Oy työllistää noin 35 henkilöä ja Ventoniemi-Yhtiöt puolestaan hieman yli 150 henkilöä. Ventoniemen Sora Oy:llä on käytössä täysperävaunullisia kuorma-autoja 15 ja lisäksi mm. 6 pyöräkuormaajaa, 2 liikutettavaa murskausasemaa, 4 omaa sora-asemaa ja kiviainekoneita. Ajokilometrejä kertyy vuodessa 1,1 miljoonaa. Ajettuja tonneja tulee noin 0,73 miljoonaa vuodessa. (Juhlajulkaisu 2008, 60.)

Ventoniemi-Yhtiöiden liikevaihto vuonna 2010 oli noin 11 000 000 euroa. Ventoniemen Sora Oy:n liikevaihto vuonna 2010 oli noin 4 500 000 euroa. Ventoniemen Sora Oy:n liikevaihto on hieman laskussa viime vuosina vallinneen laman takia, kun esim. rakentamista vähennettiin huomattavasti. Sora-ala on erittäin suhdanneherkkää. (Ventoniemi, Timo 2011.)

2.2 Organisaatio

Ventoniemen Sora Oy:n toimitusjohtaja Timo Ventoniemi raportoi yrityksen hallitukselle. Hallituksella on ylin päätösvalta. Suurin osa yrityksen omistajista on aktiivisesti töissä yrityksen pääkonttorilla, joka sijaitsee Hyvinkäällä (Kuva 1).



Kuva 2. Ventoniemen Sora Oy:n organisaatiokaavio (Laatukäsikirja 1/2009.)

2.3 Historia

Virallisesti Ventoniemi Yhtiöt aloitti toimintansa jo vuonna 1928. Silloin Väinö Ventoniemi osti ensimmäisen autonsa ja aloitti ammattimaisen taksiautoilun. Taksi vaihtui kuorma-autoon 1930 -luvulla ja toiminta siirrettiin Jokelaan. Seuraavalla vuosikymmenellä linjaliikennöinti alkoi ns. ”sekajuna”-reitillä Jokela-Hyvinkää-Helsinki. Linjan kyytiin mahtui vain kymmenen matkustajaa, mutta lisäksi myös maitoa ja rahtitavaraa. Vielä nykyäänkin kyseistä linjaa ajetaan. 1950 -luvulla rakensi Väinö Ventoniemi liiketilat, autotallin ja huoltotilat Jokelaan. Samalla hän hankki sora-alueita. Ventoniemi alkoiikin jo olla merkittävä työllistäjä Uudellamaalla soranajon ja linjaliikenteen kasvun myötä. (Ventoniemi Oy 2011.)

Väinö Ventoniemi oli mukana perustamassa Hyvinkään matkatoimistoa vuonna 1965. Samalla linja-autoliikenne laajeni entisestään yritysostojen myötä ja Hyvinkäälle rakennettiin kokonaan uudet toimitilat. Toimialat eriytettiin osakeyhtiöihin, tällöin syntyivät Ventoniemen Sora Oy ja Ventoniemi Oy. (Ventoniemi Oy 2011.)

Ventoniemen toiminta kasvoi hyvin vahvasti 1970- ja 1980-luvuilla. Tällöin myös Riihimäen Liikenne Oy siirtyi yhtiöiden omistukseen. Linja-autoja oli Ventoniemellä pian jo 60 ja reittikilometrejä kertyi vuodessa reilut 3,3 miljoonaa Hämeessä ja Uudellamaalla. Myös tilausajoliikenteen volyymi kasvoi reilusti. Sora-a toimitettiin omilla perävaunullisilla yhdistelmillä Suur-Helsingin alueille ja Hyvinkäälle. Tuotantolaitokset sijaitsivat Hausjärvellä, Hyvinkäällä, Lopella ja Nurmijärvellä. (Ventoniemi Oy 2011.)

Kun Suomi liittyi Euroopan Yhteisöön 1995, se toi mukanaan merkittäviä muutoksia toimintaan. Ala vapautui uusille yrittäjille, kilpailutus astui kuvioihin. 90-lukua voidaankin luonnehtia muutosten vuosikymmeneksi. 2000-luvun alkupuolella yrityksessä panostettiin kehittämistyöhön. Kalustoa uusittiin ja sen keski-ikä on Suomessa alan nuorinta. Vuonna 2002 saatiin Hyvinkään varikon laajennus- ja korjaustyöt valmiiksi ja toimiston väki muutti uudistettuihin tiloihin. Vuonna 2008 huhtikuussa yritys vietti 80-vuotismerkkipäivää. (Ventoniemi Oy 2011.)

2.4 Sijainti

Ventoniemi Yhtiöiden ja samalla Ventoniemen Sora Oy:n pääkonttori sijaitsee Hyvinkäällä osoitteessa Verkatehtaankatu 2, 05830 Hyvinkää. Varikkoja on puolestaan Riihimäellä, Jokelassa ja vuokravarikko sijaitsee Mäntsälässä. Sora-asemia yrityksellä on Hyvinkään ja Hausjärven rajalla Monnissa, Ridasjärvellä ja Lopella. Tilaukset noudetaan eri montuilta tilatusta materiaalista riippuen. Liikkuvat murskaus- ja seulptalaitteet ovat mahdollistaneet myös pienempien maa- ja kallioalueiden murskaus- ja seulptatyötä kohteissa. Kuorma-autojen huolto- ja korjaustyöt tehdään pääasiassa omalla huoltovarikolla Hyvinkäällä. Varikkojen ja sora-asemien sijainti on hyvä liiketoiminnan kannalta, sillä ne ovat Uudellamaalla pääkaupunkiseudun välittömässä läheisyydessä, alueella, jossa rakennustoiminta ja teiden rakennus on runsasta. (Ventoniemi, Timo 2011.)

2.5 Tuotteet ja palvelut

Ventoniemen Sora Oy tuottaa soranjalostus- ja kuljetustehtäviä. Tuotteina ovat erilaiset sorat ja kiviainekset. Valikoimat ovat erittäin kattavat: useita eri laatuja ja eri raekokoja. Yritys tarjoaa myös kuljetuspalveluita, esimerkiksi erilaisia maanajotehtäviä ja lumensiirtotehtäviä. Näitä palveluja järjestetään pääasiassa Etelä-Suomen alueella. (Ventoniemen Sora Oy 2011.)

Valikoimat ovat erittäin laajat. Ventoniemen Sora Oy tarjoaa mm. täytesoraa, kalliomursketta, hiekkaa, soramurskeita, betonisoraa, pihasoraa, leikkihiekkaa, sepeliä, multaa, salaojakiaineksia, asennushiekkaa, maanparannushiekkaa, koriste-/maisemointikiviä, hiekoitushiekkaa yms. Laadusta löytyy useita eri raekokoja. (Ventoniemen Sora Oy 2011.)

Vuonna 2008 Ventoniemen Sora Oy hankki ensimmäisen mobiili-murskausaseman, telalustaisen leukamurskaimen ja kartiomurskaimen. Näiden avulla Ventoniemi pystyy jatkossa tuottamaan hyvin monipuolisesti eri tuotelajikkeita vuorollaan joustavasti eri tuotantopaikoissa. Tämä antaa mahdollisuuden toimia jatkossa esimerkiksi isommilla teollisuustonteilla, joilla on murskattavaa ja poislohuttavaa. (Juhlajulkaisu 2008, 43.)

2.6 Resurssit

Toimitusjohtaja Timo Ventoniemi näkee yrityksen taloudelliset resurssit hyvänä. Pitkään toimineella perheyriyksellä on omavaraisuusaste kasvanut korkeaksi. Sesonkikuukaudet ovat huhtikuusta lokakuuhun, jolloin rakentaminen on vilkkainta, kun ei ole lunta ja pakkasta. Talvikaudella tehdään maansiirtotöitä ja lumisena talvena paljon lumenajoa sekä hiekoitussepeleiden toimitusta. Ala on hyvin sesonkiluonteista, jolloin myös rahavirta heittelee kesä-/ talvikaudella huomattavasti. Ventoniemen Sora Oy:n kannalta kannattavinta on omien sora-
asemien itse jalostettujen soralaatujen myynti ja kuljetus.

Sora-alan liiketoiminta on erittäin suhdanneherkkää, kertoo Timo Ventoniemi. Laman tullessa ensimmäisenä loppuu rakennusinvestointi. Syksyllä 2008 alkoivat näkyä ensimmäiset laman merkit. Työt seisahtuivat lähes kokonaan ja yrityksessä käynnistettiin YT-neuvottelut ja lähes koko henkilöstö jouduttiin lomauttamaan noin kuukaudeksi. Lama kesti maaliskuulle 2010 ja sen jälkeen talous elpyi hyvin ripeästi ja siitä lähtien on vallinnut täystyöllisyys. Vuonna 2009 lama laski liikevaihtoa jopa 50 prosenttia. Tällä hetkelle taloudellinen nousukausi on selkeästi havaittavissa, rakentaminen on tällä hetkellä erittäin vilkasta.

Yrityksen suurin voimavara on se, että se on toiminut jo pitkään ja se on vakavarainen perheyriytys, joka on vuosiensaatossa siirtynyt sukupolvelta toiselle. Yksi tärkeä voimavara on hyvä henkilökunta. Koko henkilökunta on sitoutunut yrityksen toimintaan. Henkilöstölle järjestetään säännöllisesti virkistystoimintaa, jonka tarkoituksena on kasvattaa yhteishenkeä esim. keilaus, saunaillat, teatteri, pikkujoulut ja koulutustoiminta yms. (Ventoniemi, Taru 2011.)

Yrityksellä on erittäin laadukas ja hyvin hoidettu kalusto. Tämä onkin yksi yrityksen suurimmista voimavaroista. Yrityksen kaluston keski-ikä on erinomainen Suomessa verrattuna muihin

alan yrittäjiin. Kalustoa pyritään uusimaan säännöllisesti, jotta hyvä keski-ikä voidaan säilyttää, noin kahdella uudella kuorma-autolla vuosittain. (Lipponen 2011.)

3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö. Henkilöstön pitää olla osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja työhönsä sitoutuva. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. ”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.” (Viitala 2007, 19-20.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saada organisaatio kykeneväiseksi houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, pitämään työntekijät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä sekä kehittämään henkilöstöä niin, että heidän työsuorituksensa pysyvät hyvinä nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 16.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa, joten on heistä riippuvaa, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan perusta. Henkilöstö voi olla yritykselle myös voimavarana hauraus, jos esimerkiksi yrityksen henkilöstö vaihtuisi kokonaan kerralla, loppuisi yrityksen toiminta suurella todennäköisyydellä kokonaan tai ainakin kärsisi pahoista toiminnallisista ongelmista. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstössä ilmenevät osaamisen puutteet ja huono laatu työssä vaikuttavat yleensä välittömästi ylöspäin toiminnan häiriönä yrityksessä. Jos esimerkiksi asiakas saa tuotteensa huonolaatuisena tai virheellisesti toimitettuna ja vieläpä myöhässä, ei tätä pelasta edes yrityksen pitkän kehitystyön tuloksena syntynyt loistava tuoteinnovaatio ja palvelunkonsepti. Työntekijän käyttäytyessä tylästi asiakasta kohtaan, ei hyvänkään palvelukonseptin omaava yritys voi pelastaa siinä tilanteessa mainettaan. Työpaikkaansa pettynyt työntekijä etsii uutta työpaikkaa, eikä hänen työmotivaationsa ole kovin korkea. Tällöin työpanos ja toiminnan kehittäminen nykyiselle yritykselle ei ole riittävä. Jotta yritys pystyisi näyttäytymään luotettavana valmistajana ja toimittajana asiakkaalle, on syytä huolehtia työntekijöiden halusta ja kyvystä hyvän ja laadullisen työn tekemiseen ja varmistaa heidän pysyvyytensä yrityksessä. (Viitala 2007, 8.)

Yrityksessä syntyy uusia tuotteita ja palveluita vain, jos henkilöstö pystyy niitä innovatiivisuudellaan kehittämään. Harva yritys pystyy menestymään toisen valmistamalla tuotteilla tai palvelukonsepteilla ja varsinkaan ilman jatkuvaa luovaa panosta ja uudistumiskykyä markkinoin-

nissa, tuotannon organisoinnissa sekä muissa yrityksen toiminnoissa. Henkilöstön kyky laadukaisiin suorituksiin ei siis yksinään riitä, vaan on kyettävä myös luovaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Yritykset usein määrittelevätkin henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäkseen ja osaamisen merkittävimmäksi kilpailuedun lähteeksi. (Viitala 2007, 8-9.)

Myös Ventoniemen Sora Oy:ssä osaamista ja toiminnan joustavuutta pidetään merkittävimpana kilpailuetuna. Tuotteiden eli soran on oltava laadultaan hyvää ja oikeaa raekokoa. Kuljetajien on huolehdittava toimitukset oikeaan aikaan perille. On myös huolehdittava, että kuljetukset ovat oikeaan aikaan perillä ja että kuorma puretaan turvallisesti oikeaan paikkaan. Jos tuotteen laatu ja toimitukset ovat kohdallaan, ovat myös asiakkaat tyytyväisiä.

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on suurempi kuin usein ajatellaankaan. Se tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Yrityksen kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö pitää pystyä varmistamaan. Osaamisen riittävyys ja jatkuva kehitys on henkilöstöjohtamisesta vastaavien pystyttävä varmistamaan. Henkilöstöjohtamisen kentän pyrkimyksen kohteina ovat myös työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen on henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän vastuulla. (Viitala 2007, 9-10.)

Ventoniemen Sora Oy:n päivittäisessä liiketoimintastrategiassa merkittävin rooli on logistiikkapäälliköllä. Osaamisen riittävyys punnitaan päivittäin. Toimitukset pitää saada tehokkaasti ja taloudelliset seikat huomioiden oikeaan aikaan toimitetuksi.

3.2 Henkilöstöjohtaminen työelämän perustana

Työelämän laadun kehittymistä Suomessa ovat säännöllisesti seuranneet esimerkiksi Tilastokeskus, työministeriö sekä muutamat tutkimuslaitokset. Tilastokeskus on jo vuodesta 1977 toteuttanut työolotutkimusta, joka käsittää tietoja fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista työympäristökysymyksistä. Lisäksi se käsittää tiedot töiden sisällöstä, työmarkkina-aseamista, työhön kohdistuvista arvoista ja arvostuksista, työehdoista sekä työorganisaation tekijöistä. Tutkimus on tehty vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008. (Viitala 2007, 11-12.) Vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan tyytymättömyys työvoiman määrään on lisääntynyt. Suomalaisien palkansaajien mielestä henkilöstöä on liian vähän työtehtäviin nähden. (Työolotutkimus 2008.)

30 vuoden aikana palkansaajien työtehtävien koetaan monipuolistuneen ja työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet koetaan työntekijöiden keskuudessa paremmiksi kuin ennen ja niitä arvostetaan enemmän kuin työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia. Vuodesta 1977 vuoteen 2008 palkansaajien saama tieto muu-

toksista jo suunnitteluvaiheessa on parantunut. Yksityinen sektori on muuttunut muutosten suhteen kaikkein arvaamattomimmaksi. Kiire on yleinen haaste työpaikoilla. Suomi erottuu kansainvälisessä vertailussa edukseen työyhteisöjen matalien hierarkioiden, esimiesalaiskeskusteluiden, tietotekniikan soveltamisen ja tiimityön yleisyydessä. (Työolotutkimus 2008.)

Organisaatioiden sisäiset päätökset ja toimintamallit ratkaisevat työntekijän tilanteen ja kokemukset. Tapa kohdella ihmisiä työpaikoilla näkyy valtakunnan tason kyselyissä ja tilastoissa yleisenä tyytyväisyytenä tai pahoinvointina, terveydenhuollon menoina sekä eläkepäätöksinä. (Viitala 2007, 13.)

Työpaikan, fyysisenä ja psyykkisenä työympäristönä, tulisi taata fyysisesti turvalliset ja työntekoa tukevat työolot. Jos tämä tehtävä suoritetaan huonosti, näkyy se terveydenhuoltokuluna, sairaseläkkeinä ja vajaakuntoisena työvoimana. Yrityksen tuottavuus ja kannattavuus voivat kärsiä tästä kovasti. Työpaikalla motivaatioon ja työn tulokseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa ilmapiiri. Se syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Parhaimmillaan ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Ilmapiirin voi kokea hyvänä tai huonona, vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. (Viitala 2007, 14.)

Ventoniemen Sora Oy:ssä on seurattu työssä viihtymisestä, kuten sairauspoissaoloja ja työsuhteiden pituutta. Ventoniemen Sora Oy:ssä työsuhteet ovat pitkiä ja sairauspoissaolot vähäisiä. Tästä voidaan olettaa ilmapiirin olevan hyvä. Seurannassa on havaittu, että henkilöillä, joilla on normaalia enemmän sairauspoissaoloja, on useasti myös taloudellisia tai perheongelmia. Työmotivaation puutteeseen voivat vaikuttaa myös henkilökohtaiset ongelmat. On huomioitava, että aina ei syy ole huonossa työilmapiirissä. Esimiehen tulee pyrkiä tukemaan mahdollisimman hyvin henkilöitä, joilla ongelmia ilmenee. (Ventoniemi, Taru 2011.)

Elinehtona yrityksen elinkykyisyydelle on pystyä muuttamaan nopeasti toimintatapoja ja uusiutumaan ympäristön jatkuvissa muutoksissa. Vaaditaan oppimiskykyä, innovatiivisuutta ja luovuutta. Näiden viriämiseen ja kukoistukseen vaaditaan niitä tukeva kulttuuri ja hyvä ilmapiiri. Tutkimusten mukaan sellainen kulttuuri on muutoksissa joustava, sopeutuva ja herkkä, tehtäväsuuntautunut, työntuloksia arvostava eikä tyyli- ja statuseroja korosteta. Tällaiseen kulttuuriin on myös liitetty osallistava johtaminen, palaute ja tunnustus sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. Kaikki nämä seikat vaikuttavat ilmapiiriin. Johtamisella vaikutetaan ilmapiiriin. (Viitala 2007, 14.)

Ventoniemen Sora Oy on vanha perheyritys. Perheyrityksen johtaminen eroaa perinteisestä organisaatiojohtamisesta. Johtajat ovat yleensä omistajia. Perheyrityksessä johtajat ovat hyvin sitoutuneita ja kantavat vastuuta henkilökunnasta kuin omasta perheestään pyrkien samalla menestykselliseen liiketoimintaan. Keskisuudessa perheyrityksessä toiminta on hyvin

usein intiimimpää kuin organisoidussa yrityksessä; johtaja-työntekijä - suhde ei ole niin hierarkkista. Myös työnjako perheyrietyksessä on joustavampaa. Perheyrietyksessä jokainen tarttuu vastaan tuleviin työtehtäviin miettimättä, kuuluuko se ns. omaan vastuualueeseen. Tärkeintä on, että asia tulee aina pikaisesti hoidettua.

3.3 Henkilöstöjohtaminen työntekijän näkökulmasta

Työ rytmittää paljolti työssäkäyvien elämää. Työssäkäyvä ihminen käyttää noin puolet valveil-laoloajastaan työhön. Suuri osa henkisistä ja fyysisistä voimavaroista tulee käytettyä työhön. Työ myös muokkaa ihmisen käsitystä itsestään, hänen kyvykkyyttään ja jopa persoonallisuuttaan. Työssä koetut asiat vaikuttavat koko elämään. Jos töissä menee huonosti, vaikuttaa huono vointi kotonakin. Työ on suomalaisille tärkeä asia. Hyvän työpaikan löytäminen on tärkeää. Työnhakijat kilpailevat hyvistä työpaikoista, kun samaan aikaan yritykset etsivät hyviä työntekijöitä. (Viitala 2007, 15-16.)

Työn täytyy olla tarpeeksi haastavaa, jotta se on mielenkiintoista ja motivoivaa. Myös saavutettavissa olevat, hyväksytyt haasteet, työstä saatava palkkio sekä tyytyväisyys työympäristöön lisäävät työn mielekkyyttä ja työntekijän viihtyvyyttä. (Viitala 2007, 16-17.) Myös henkilökohtaisilla tavoitteilla on merkitys työn laatuun. Jos tavoitteena on pitää tasapainossa työelämä ja henkilökohtaiset suhteet, voi ihminen hyvin. Hyvinvoivalta työntekijältä sujuvat todennäköisesti työtkin paljon stressittömämmin, moitteettomasti ja ilman uupumista. (Salme-la-Aro & Nurmi 2004, 273.) Nämä kaikki auttavat motivoimaan ja sitä kautta johtavat hyviin työsuorituksiin. Jos motivaatiota työhön ei löydy, eivät pelkät työntekijöiden taidot ja kyvyt pysty yksinään saamaan aikaiseksi laadukasta tulosta. Työn tulisi palkita tekijäänsä sisäisesti. Yritykset ovat muutaman vuosikymmenen jo kantaneet huolta siitä, että ihmisiä pitäisi moti-voida enemmän työhönsä ja että esimiesten motiivointitaitoihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. (Viitala 2007, 16-17.)

Ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Palkkiot voivat olla ulkoisia tunnustuksia tai sisäisiä tuntemuksia. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen eikä hän välttämättä niinkään välitä ulkoisista tunnustuksista. Ihminen on oppiva olento, joka etsii mahdollisuuksia oppia uutta ja näyttää itselleen kykynsä. Ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan ulkoisten palkkioiden odotukseen. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostus tai turvallisuus. Ihminen joutuu ponnistelemaan palkkioiden saamiseksi, sillä niiden lähde on ihmisen ulkopuolella. Mitä houkuttelevampi palkkio, sitä motivoituneempi on työntekijäkin tekemään työtään. Työelämässä vahvoina motivaatiolähteinä ovat myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus sekä sosiaaliset suhteet. (Viitala 2007, 17.)

Ventoniemen Sora Oy:ssä on kartoitettu työmotivaatiota. Tärkeimpänä motivaatiotekijänä pidetään melkein pä itsestään selvyttä: palkka tulee tilille palkanmaksupäivänä. Samoin on kiinnitetty huomiota työnteon arvostamiseen. Merkkivuodet palveluksessa palkitaan aina jouluisin ansioristeillä.

Yhteiskunnassamme työllä on merkitystä sekä elannon lähteenä että ihmisen arvon mittana. Työtön ihminen kokee helposti itsensä arvottomaksi ja yhteiskunnasta ulkopuoliseksi. Työttömyys kohtaa tutkimusten mukaan vähäisen koulutustaustan omaavat yleisemmin kuin korkean koulutustaustan omaavat ihmiset. Kuitenkin koulutuksesta ja taustasta riippumatta työttömyysjaksot alkavat olla yhä vakiintuneempi rooli kaikkien ihmisten urapoluilla. (Viitala 2007, 19.)

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä on onnistuttu, kun organisaation työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin häntä arvostavaksi (Viitala 2007, 19).

3.4 Avaintekijänä hyvinvoiva henkilöstö

Perheyrytyksessä on ymmärretty se, että yrityksen menestyksen ja hyvinvoinnin takana on hyvinvoiva henkilöstö. Ventoniemen Sora Oy:ssä tähän on kiinnitetty huomiota. Henkilöstölle järjestetään erilaisia vapaa-ajantoimintoja. Esimerkkeinä yhteisistä vapaa-ajan toiminnoista ovat henkilöstölle järjestetty muun muassa keilausta, pikkujoulut sekä teatteri. Yhteinen ajanvietto työajan ulkopuolella lisää osakseen perheyrytyksen tiivistä ja hyvää henkeä. Tiivis ja hyvä henki taas johtaa motivoituneeseen ja hyvinvoivaan työyhteisöön. (Ventoniemi, Taru 2011.)

Perheyrytyksen toiminta on pitkäjänteistä. Yritys pyritään siirtämään seuraaville sukupolville. Yrityksen säilyttäminen hengissä seuraavia sukupolvia varten vaatiikin pitkälle tulevaisuuteen katsomista ja hyvää suunnittelua. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö lisää yrityksen mahdollisuuksia siirtää toimintansa toimivana ja tuottavana seuraaville sukupolville.

3.5 Viestintä ja tiedottaminen yrityksessä

Yrityksen tiedottaminen jaetaan perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen tiedottamiseen. Niitä kumpaakin kuitenkin usein hoitavat samat toimijat. Avoin tiedonkulku on molemmissa tärkein asia, tarkoittaen sitä, että myös negatiivisista asioista viestitään niitä peittelemättä. (Kookas 2010.)

Sisäinen tiedottaminen on yrityksen henkilöstöön päin tapahtuvaa viestintää. Avoimella tiedottamisella pidetään yllä ja lisätään motivaatiota. Yhteistoimintalaissa on määrätty, että on vähintäänkin tiedotettava yrityksen taloudellisessa tilassa tapahtuneet muutokset, henkilöstöasioiden hoidossa sekä henkilöstösuunnitelmissa tapahtuneet muutokset, palkkatilastot ja tilinpäätös. Hyvä tiedottaminen kuitenkin on huomattavasti laajempaa. Yrityksen on pidettävä sisäinen markkinointinsa kunnossa. (Kookas 2010.)

Joko kahdenkeskiset tai ryhmän väliset kokoukset voivat toimia sisäisen tiedottamisen kanavana. Informaation jakaminen on varsinaisen tiedotustilaisuuden tarkoituksena. Sähköposti sekä yrityksen sisäinen verkko, intranet ovat suuressa suosiossa nykyään. Myös perinteisemmät tavat kuten ilmoitustaulut, paperitiedotteet, tiedotuslehdet sekä laajemmat henkilöstölehdet ovat edelleen toimivia tapoja tiedottamiseen. (Kookas 2010.)

Ulkoinen tiedottaminen on erilaisille sidosryhmille ja suurelle yleisölle uutisointia. Sillä pyritään yrityksen tunnettuuden lisäämiseen ja myönteisen yrityskuvan luomiseen ja ylläpitoon. Ulkoisen tiedottamisen kanavia ovat tyypillisen joukkoviestimet kuten televisio ja radio. Yrityksen kotisivut internetissä ovat saaneet merkittävän aseman viestinnässä. (Kookas 2010.)

Tiedottaminen on yritysviestintää ja sillä luodaan yrityksen imagoa, tuodaan oikeaa, ajantasaista ja myönteistä tietoa yrityksestä mahdollisimman monen ulottuville yrityksen tunnettuuden lisäämiseksi. (Kookas 2010.)

3.6 Tiedon siirto sukupolvelta toiselle

Sukupolvenvaihdokseen liittyy kysymys siitä, miten kaikki tieto saadaan siirrettyä sukupolvelta toiselle. Paperille tai sähköiseen muotoon kirjoitettu tieto on tietysti helppo antaa luettavaksi henkilöstölle ja selventää vielä selittämällä. Vuosikymmenien aikana kuitenkin on opittu paljon liikkeenjohdosta, yrityksen toiminnasta, alan toimintatavoista ym. asioista. Tämä tieto pitäisi jotenkin saada nuoremmalle sukupolvelle siirrettyä.

Viimeisten vuosikymmenten aikana olemassa olevan tiedon määrä on moninkertaistunut ja sen liikkuvuus on entistä nopeampaa, mikä on tehnyt suurempien tietokokonaisuuksien hallitsemisesta yrityksissä erityisen vaikeaa. Tieto- ja viestintäteknologialla on ollut merkittävä rooli tässä kehityksessä sillä, se on mahdollistanut ja edesauttanut tapojamme käsitellä tietoa siten, kun me niitä 2000-luvulla käsittelemme.

Ventoniemen Sora Oy:ssä edellisen sukupolven aikana kaikki tieto on ollut papereilla kansioissa. 2000-luvun alussa otettiin käyttöön sähköiset taloushallinto- ja tilausjärjestelmät. Kun vuonna 2004 on tehty sukupolven vaihdos, on kaikki tieto yrityksestä ollut jo tietokoneilla

sähköisessä muodossa. Tämä nopeutti yritykseen liittyvien asioiden läpikäymistä ja tiedon löytämistä. (Ventoniemi, Taru 2011.)

Yritysrintamalla enää aineellinen pääoma ei ole yksinään merkityksellistä organisaation kilpailukyvyn kannalta, vaan kyseisten kilpailutekijöiden rinnalle on noussut entistä voimakkaammin aineettomat tekijät kuten ihmisten tiedot ja taidot (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 7). Selviytyäkseen tiivistyvästä kilpailusta on yritysten siis pystyttävä hyödyntämään henkilöstövoimavarojaan ja älyllistä pääomaansa tehokkaasti.

Tietoa on kahta tyyppiä: hiljainen (tai subjektiivinen) ja eksplisiittinen (tai objektiivinen) tieto. Hiljainen tieto edustaa ihmisiin sitoutunutta tietoa, jota on vaikeata, joskus jopa mahdotonta siirtää tai saattaa näkyvään muotoon. Hiljainen tieto edustaa fyysisiä ja/tai kognitiivisia taitoja, kuten kykyä uida, pyöräillä tai kävellä, ja malleja, kuten ihmisten arvojärjestelmiä. (Hislop 2009, 23.) Onkin pohdittu, kuinka paljon arvokasta tietoa ja osaamista suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle heidän mukanaan ns. astuu ulos ovesta. Yrityksen sisäisen hiljaisen tiedon jakaminen ja toiselta oppiminen on muodostunut menestystekijäksi. Parhaiten tämä hiljainen tieto saadaan siirrettyä ihmiseltä toiselle henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10.)

Eksplisiittinen tieto on puolestaan silmin havaittavassa muodossa olevaa, ihmisistä ja kontekstista riippumatonta. Sitä ovat esimerkiksi tiedot dokumenteissa tai tietokannoissa. Eksplisiittisyydestä johtuen sen siirtäminen, korjaaminen ja kodifioiminen on helppoa. (Hislop 2009, 23.) Kuljettajan käsikirjan tekeminen kuvaa prosessia, jossa hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseen muotoon. Eksplisiittiseen muotoon hiljainen tieto on saatu haastatteleamalla kuormauton kuljettajia. Toinen tapa on pyrkiä siirtämään hiljainen tieto sellaisenaan henkilöltä toiselle (Hislop 2009, 27). Hiljaista tietoa siirretään työnopastuksessa henkilöltä toiselle eli opastajalta opastettavalle.

Aloitettaessa tiedon siirto sukupolvelta toiselle on kokemattomien työntekijöiden perehdyttävä perustasolta alkaen yrityksen toimintaan ja tätä kautta ryhdyttävä muodostamaan kokonaiskuvaa yrityksestä. Vähitellen työtehtäviä on suunniteltava niin, että kokelaat pääsevät seuraamaan käytännössä, mitä heidän työtehtävänsä joskus tulevaisuudessa tulee olemaan. Heille on pyrittävä antamaan lisääntyvää vastuuta, jotta havainnoitua tietoa aletaan prosessoida, muodostetaan omia ajatusmalleja ja syvennetään tietämystä entisestään.

Ventoniemen Sora Oy:ssä on tehty toinen sukupolven vaihdos vuonna 2004. Yritystä johtaa nyt kolmas sukupolvi. Ventoniemellä sukupolven vaihdos sujui ongelmitta. Nuorempi sukupolvi oli työskennellyt yrityksessä jo vuosikausia ja tietotaitoa oli siirretty heille vähitellen jo vuosien

ajan. Sivuun siirtynyt sukupolvi ei kuitenkaan ole kadonnut mihinkään, vaan he ovat aina lähellä jakamassa tietojaan niitä tarvittaessa. (Ventoniemi, Taru 2011.)

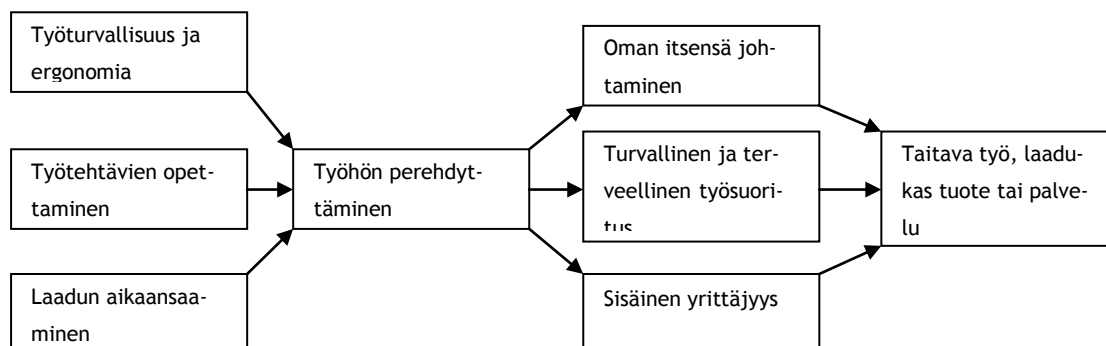
4 Perehdyttäminen

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevan henkilötarpeen sekä määrästä että laadusta. (Kauhanen 2007, 23.)

Organisaation tarve palkata uusi työntekijä aloittaa henkilöstöhankinnan. Henkilöstöhankinta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Johdon pitääkin siis päättää, halutaanko hankkia uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta vai sisäpuolelta. Kummassakin vaihtoehdossa on hyvät ja huonot puolensa. Organisaation sisältä hankittu henkilö on helppo palkata, sillä hän tuntee jo organisaation ja suosittelijatkin ovat saman tutun firman sisältä. Myös sisäisen hankinnan nopeus nousee eduksi tässä kohtaa. Kuitenkin haitaksi voi muodostua valitsematta jääneiden mielialat sekä mahdollinen työntekijältä tulevien uusien ideoiden vähyys. Organisaation ulkopuolelta hankittu työntekijä saattaa tuoda uusi näkemyksiä ja ideoita työhön ja sen kehittämiseen. Ulkopuolelta tuleva saattaa myös tuoda mukanaan kilpailijan salaisuuksia, jotka auttavat organisaatiota koventuvassa kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Haittana ulkoisen työntekijän palkkaamisessa saattavat olla asenteet työntekoa tai työtapoja kohtaan; edellisessä työpaikassa opitusta tyylistä ei päästä eroon. Myös pidempi perehdyttämisjakso on miinus verrattuna sisäiseen hankintaan. (Kauhanen 2007, 68-70.)

Valintamenetelmänä on yleisimmin käytetty haastattelua. Haastattelun tulisi olla molemminpuolinen keskustelu, jossa hakijalle selviää organisaatiosta ja avoimesta työtehtävästä mahdollisimman paljon sekä haastatteliijoille selviää hakijan soveltuvuus työtehtävään. Haastatteluun on syytä osallistua asianomainen esimies ja henkilö, jonka tämä on valinnut avukseen haastatteluun. Avuksi valittu henkilö voi hyvin olla hakijan mahdollinen samoja työtehtäviä suorittava kollega, joka osaa hyvin arvioida hakijan soveltuvuuden tehtävään. Haastatelluista henkilöistä valitaan työtehtävään soveltuvin henkilö ja palkataan tämä. (Kauhanen 2007, 79.) Uuden työntekijän aloittaessa työtehtävänsä, alkaa tämän perehdyttäminen työhön (Kuva 3). Perehdyttämiseen osallistuu pääasiallisesti lähin esimies. Esimies voi kuitenkin valita ryhmästänsä myös muita henkilöitä perehdyttämään uutta työntekijää. Koko ryhmä voi jopa osallistua perehdyttämiseen työtehtävien laajuudesta riippuen. Perehdyttäminen on aloitettava heti ja sen on oltava perusteellista ja nopeaa, jotta mahdollistetaan uuden työntekijän nopea sopeutuminen työtehtäviin ja organisaatioon sekä vältetään virheitä ja tapaturmilta. Perehdyt-

täminen voi työtehtävien laajuudesta sekä tulokkaan tiedoista ja taidoista riippuen kestää päivistä kuukausiin.



Kuva 3. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2007, 146.)

Kuva 2 kuvaa perehdyttämisen kokonaisuutta. Perehdyttäminen aloitetaan kertomalla perusteellisesti työntekijälle työturvallisuus- ja ergonomia-asiat, käydään läpi työtehtävät ja laadun aikaansaamisen tavoitteet. Tämän jälkeen aloitetaan itse työhön perehdyttäminen. Perehdytettävä tulee oppimaan prosessin aikana oman itsensä johtamista, turvallisen ja terveellisen työsuorituksen tavat sekä sisäistä yrittäjyyttä. Lopputuloksena perehdyttämiselle on perehdytettävän suorittama taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu.

4.1 Mitä on perehdyttäminen?

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja tukea, jolla uudelle työntekijälle tehdään kokonaisvaltaisesti tutuksi ja helposti aloitettavaksi hänen uudet työtehtävänsä. Esittelemällä hänelle laajasti ja tarkasti työyhteisö, työympäristö ja organisaatio, saadaan uusi tulokas heti mukaan toimintaan ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöä. Myös työpaikan toiminta-ajatus, liike- tai palveluidea, työtoverit, asiakkaat sekä hänen työtehtäviinsä liittyvät odotukset tehdään selviksi. Tarkoitus on, että uusi työntekijä pystyy toimimaan työtehtävissään mahdollisimman itsenäisesti, mahdollisimman nopeasti. Perehdyttäminen on kaiken kaikkiaan niitä toimia, joilla edesautetaan uuden työntekijän edellytyksiä toimia työssään. Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon tulokkaan osaamisen taso ja hyödynnetään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 17- 20.)

Perehdyttämällä työntekijä hyvin uuteen työhönsä ja organisaatioon, taataan tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä nyt ja jatkossa. Perehdyttämisestä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Perehdyttämisprosessin aikana työntekijälle selviää hänen toimenkuvansa. Hyvin hoidettu perehdytys tuo turvaa työntekijälle aloitettaessa uudet työt, sillä työntekijällä on sel-

keä kuva siitä, mitä hänen tulee tehdä. Perehdyttämisen tarkoituksena on poistaa epävarmuutta, kun tiedetään mitä ollaan tekemässä. Perehdyttäminen osoittaa työntekijälle, että hänen tekemisillään on väliä, tämä motivoi ja sitouttaa työntekijää. Työnantaja ja esimiehet hyötyvät puolestaan perehdyttämisestä siten, että heille jää enemmän aikaa hoitaa muita asioita, kun alaisten kyselyt ja tiedustelut eivät kuormita heitä jatkuvasti. Jos perehdyttäminen on hoidettu heikosti, ilmenee epäselviä tilanteita selkeästi useammin ja esimiehet joutuvat opastamaan alaisiaan. Kun taas perehdyttäminen on hoidettu huolellisesti, tiedustelut vähenevät, kun työt hoituvat rutiininomaisesti. Perusteellinen perehdyttäminen vie toki aikaa, mutta siihen kannattaa ehdottomasti panostaa, sillä siitä hyötyy sitten tulevaisuudessa.

4.2 Työnopastus

Perehdyttäminen nähdään yhä useammin yleisterminä, joka sisältää myös työnopastuksen (Kupias & Peltola 2009, 18). Työnopastus on välitöntä työpaikalla tehtävää työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Sen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen, oma-toimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena opastettava oppii työtehtävät heti oikein. Kun taidot karttavat, työn laatu ja tehokkuus paranevat ja myös ammattitaito kehittyy. Opastettavan pystyessä mahdollisimman pian itsenäiseen työskentelyyn jää työtovereille enemmän aikaa omiin töihinsä, kun ei tarvitse neuvoa pulmatilanteissa tai olla korjaamassa opastettavan virheitä. Valvontaan tarvitaan vähemmän aikaa ja näin säästetään muilta työntekijöiltä aikaa ja voimia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Yhteinen malli työnopastuksessa ei sovi kaikkiin tilanteisiin ja opastettaviin. Opastajan on tutustuttava opastettavaansa ja tämän koulutus- ja työkokemuksensa, jotta voidaan aloittaa työnopastus. Opastajan on toimittava sen mukaan, onko opastettava motivoitunut vai työtä kaihtava, millainen oppimistyyli hänellä on, luottaako hän itseensä. On myös otettava hänen fyysiset ominaisuutensa huomioon. Opastajan on pystyttävä luontevaan vuorovaikutukseen opastettavan kanssa. Opastajalla itsellään tulee olla hyvä motivaatio ja reipas asenne työnopastukseen. Opastajan tulee olla kannustava ja rohkaiseva. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.)

Ventoniemen Sora Oy:ssä jokaiselle uudelle henkilölle nimetään työnopastaja, usein vanhempi, kokenut kuljettaja. Työnopastaja tekee uuden kuljettajan kanssa yhden päivän töitä ja seuraa työntekoa. Kokeneemman kuljettajan on helppo opastaa tulokas työhönsä pitkän työuransa takia. Tulokkaan on helppo kysyä jatkossakin apua työnopastajalta, joka on jo hänet työhön opastanut ja siinä samalla tullut tutuksi. Ventoniemen Sora Oy ei palkkaa vasta äskettäin kortin saaneita kuorma-autonkuljettajia. Myöskään ihan lyhyt työkokemus ei riitä. Uuden työntekijän on hallittava kuorma-autolla ajo sekä liikennesäännöt jo Ventoniemelle tulles-

saan, täten siihen ei tarvitse häntä enää perehdyttää tai opastaa. Opeteltavaksi tulokkaalle jäävät tekniset ominaisuudet autoista sekä muut aiemmista työpaikoista poikkeavat välineet ja tavat toimia.

4.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Laeissa on monia suoria määräyksiä sekä viittauksia perehdyttämiseen. Nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä on kiinnitetty suurta huomiota. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työnantajia velvoittaviin säädöksiin kuuluvat perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset. Työlainsäädäntö tavoittelee ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa toimintaa. Yhteistoimintalain pyrkimyksenä on lisätä vuoropuheluita työntekijän ja työnantajan välillä. Sopimusehtojen ja säännösten noudattaminen lisää luottamusta. Kehittymiseen ja oppimiseen säästyy työntekijöiltä aikaa, kun ei tarvitse käyttää energiaa työnantajan toiminnan valvomiseen. Yrityksen strategian tukemisen lisäksi hyvin hoidettu perehdyttäminen tukee hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

4.3.1 Työsopimuslaki

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä yleisvelvoite sopimuslaissa ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä. Työnantajalle asetettu vaatimus myös täydentää, että hänen on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Saattaa kuulostaa itsestäänselvydeltä, mutta saattaa usein jäädä pelkäksi sanahelinäksi. Työpaineet, kiireet ja poissaolot saattavat helposti aiheuttaa pikaperehdyttämisen tai työntekijä joutuu kylmiltään työhön ja toimintaan. Turhien virheiden korjaamiseen tuhraantuu aikaa ja rahaa. Suoriutuminen työstä muuttuu päivästä toiseen selviytymiseksi. (Työsopimuslaki.)

Työntekijällä ja työnantajalla voi olla eri käsitys uuden työntekijän kehitymisestä ja oppimisen nopeudesta. Uusi työntekijä saattaa luulla jo osaavansa työt hyvin, kun samalla esimies on sitä mieltä, etteivät työt suju alkuunkaan niin hyvin kuin pitäisi. Säännöllisesti järjestettävät kehityskeskustelut ovat sellaisia hetkiä, jolloin käydään läpi osaamista ja suoriutumista. Perehdyttäminen näiden osana käydään läpi palautekeskusteluissa. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työntekijää ei voi irtisanoa tai purkaa tämän työsopimusta mielivaltaisista syistä. Työsopimuslaissa on mainittu yhtenä irtisanomisperusteena puutteellinen ammattitaito. Puutteellista ammattitaitoa arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, millaiset mahdollisuudet työntee-

kijällä on ollut parantaa ammattitaitoaan. Työnantaja on aina avainasemassa. Jos työnantaja on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää, että työntekijän ammattitaidossa on jokin puute tämän palkkaamisvaiheessa, ei hän voi vedota päättämisperusteena vain siihen. Nämä asiat tulisi ottaa esille jo työhönottovaiheessa. Rekrytoinnista vastaavan henkilön on mietittävä ja suunniteltava työhönottovaiheessa myös, miten tiedossa olevat aukot paikataan perehdyttämällä tai muulla koulutuksella. (Kupias & Peltola 2009, 22-23.)

Koeaika, joka on kestoltaan yleensä noin neljä kuukautta, on kirjattu uuteen työsopimukseen. Se on tarkoitettu molemminpuoliseen arviointiin. Koeajan aikana työnantajan tulee seurata uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. Osaamista on kuitenkin peilattava suoritettuun perehdyttämiseen ja opastukseen. Kumpi tahansa työsuhteen osapuolista voi purkaa työsopimuksen koeaikana. Purun perusteet eivät kuitenkaan saa olla koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisia. (Kupias & Peltola 2009, 22-23.)

Ventoniemien Sora Oy:ssä tehdään jokaisen kuljettajan kanssa aina kirjallinen työsopimus, jossa on aina työehtosopimuksen mukainen kahden kuukauden koeaika. Työsopimuksen katsotaan selkeyttävän työsuhteen alkamista ja mahdollista päättymistä. (Ventoniemi, Taru 2011.)

4.3.2 Työturvallisuus

Työolosuhteiden on oltava työntekijöille turvallisia. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Oikeanlainen työturvallisuus vaatii räätälöintiä. On huomioitava työ, työolosuhteet, muut työympäristö sekä työntekijä. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja opastettava niiden mukaisesti. Yhä useammin koneiden ja laitteiden lisäksi vaaratekijöiksi lukeutuvat asiakkaat. Ergonomia täytyy myös ottaa huomioon. Siihen kuuluu työpisteen räätälöinti työntekijälle. Työntekijän työpiste, työvälineet sekä työpöytä on sijoitettava ja mitoitettava niin, ettei työntekijä turhaan kuormitu. (Kupias & Peltola 2009,23; Työturvallisuuslaki.)

Myös työntekijän on noudatettava työturvallisuuslain mukaan työnantajan työturvallisuusohjeita ja -määräyksiä. Muiden työntekijöiden turvallisuus on otettava huomioon. Yleinen järjestys, siisteys, huolellisuus ja varovaisuus työpaikalla ovat erittäin tärkeitä. Jokaisen vastuulla on ilmoittaa havaituista puutteista ja vioista työkoneissa, -välineissä ja työpaikalla. Tavoitteena työturvallisuudella on terveellinen ja turvallinen työympäristö ja työolosuhteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22; Työturvallisuuslaki.)

Työntekijän koulutuksen, ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen perusteella määritellään ohjauksen ja opastuksen määrä. Perehdyttämisen yhteydessä on aina varmistettava nämä asiat, vaikka voisi olettaa, että kokenut työntekijä osaisi tunnistaa työpaikan haitta- ja vaarate-

kijät itsekin. Työturvallisuus onkin erittäin tärkeä osa hyvin ja huolella suoritettua perehdyttämistä. Työturvallisuudessa ei ole pelkästään kyse fyysisestä turvallisuudesta, vaan on varmistettava myös henkinen turvallisuus. (Kupias & Peltola 2009, 23-24.)

Ventoniemien Sora Oy:ssä työturvallisuus sekä ajo- ja lepoaikalaki ohjaavat koko työpäivää. Johtajien ja esimiesten on valvottava ja vastattava siitä, että kuljettajat noudattavat kaikkia lakeja. Jos työturvallisuutta tai lepoaikoja laiminlyödään, voi vastaava johtaja, Ventoniemen Sora Oy:ssä toimitusjohtaja, saada rangaistuksen. Rangaistuksena voi olla sakko- tai jopa vankeusrangaistus. Ylinopeudesta ja muista liikennesäännöistä on opastettava, jotta kuljettaja toimii liikenteessä lakien ja ohjeiden mukaisesti. Vaikka säännöt olisi kunnolla opastettu, niitä jätetään siitä huolimatta noudattamatta. Tällöin vastaa kuljettaja yksinomaan ylinopeus-sakoista ja liikennerikkomuksista. (Ventoniemi, Taru 2011.)

Työpaikkakiusaaminen on yleensä yhteen ihmiseen työpaikalla kohdistuvaa henkistä tai jopa fyysistä väkivaltaa. Esimerkiksi syrjiminen, nimittely ja tiedonjaon ulkopuolelle jättäminen ovat henkisen väkivallan muotoja. Työnantajan on välittömästi puututtava kiusaamiseen, jos hän sellaista havaitsee. Työpaikkakiusaaminen on merkki huonosti toimivasta työyhteisöstä, jota pitää yhteisvoimin kehittää parempaan suuntaan. Yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa miesten ja naisten välillä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää työelämässä syrjinnän etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, uskonnon, kielen, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisessä on näin ollen luotava mahdollisuus menestyä työssä sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2009, 24-25.)

Ventoniemen Sora Oy:ssä työpaikkakiusaamista ei ole havaittu olevan. Ventoniemen Sora Oy on tiivis ja pieni työyhteisö, jossa vallitsee hyvä ilmapiiri. (Ventoniemi, Taru 2011.)

4.4 Vastuu perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta

Hyvin suunniteltu perehdyttäminen on puoliksi tehty. Suunnittelulla säästetään aikaa itse perehdyttämistilanteesta. Monet yritykset käyttävät suunnitteluun ja itse perehdyttämisen toteutukseen ohjekirjaa tai ainakin lyhyttä muistilistaa helpottamaan perehdyttämistä. Ohjekirjajasen tekeminen ja siihen tarkkaan oikeiden asioiden valitseminen voi viedä paljonkin aikaa, mutta se säästää sen ajan jokaisen perehdytettävän kohdalla, kun on valmis suunnitelma ja ohjeet. (Työturvallisuuskeskus TTK 2007, 5-6.) Ohjekirjasta tai muistilistalta voi helposti tarkistaa, mitkä asiat on jo käyty uuden työntekijän kanssa läpi ja mitä pitää vielä käsitellä. Lisäksi esimerkiksi yrityksen intranettiin voidaan myös luoda perehdyttämisen tueksi perehdyt-

tämisohjelma. Perehdytettävän oppimista voidaan näin myös seurata tietojärjestelmäpohjaisessa perehdyttämishjelmassa.

Yritykseen tulisi luoda perehdyttämismalli, josta voidaan räätälöidä työtehtävien vaikeudesta ja laadusta riippuen perehdyttämishjelma työntekijälle. Perehdyttämishjelma määräytyy paljolti myös perehdytettävän työntekijän ammattitaidon ja osaamisen mukaan. Perehdyttämishjelmaan määrätään perehdyttäjät ja perehdyttämisen kesto.

Työntekijän osaaminen sekä perehdyttäminen ja sen suunnittelu on ensisijaisesti esimiehen vastuulla. Toisinaan perehdyttämisen hoitaa henkilöstöammattilainen tai sitä ohjataan henkilöstöosastolta käsin. Työnopastus on kuitenkin esimiehen vastuulla. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Esimies voi hoitaa perehdyttämisen kokonaan itse tai delegoida osan perehdyttämisestä ja työnopastuksesta esimerkiksi jollekin työryhmän jäsenistä. Uuden työntekijän kollegoiden on helppo perehdyttää tulokas uuteen tehtäväänsä, jos työnkuva on heillä samanlainen. Esimies ei edes välttämättä osaa itse opastettavia tehtäviä. Koko työyhteisö osallistuu todennäköisesti jollain tapaa johonkin osaan perehdyttämistä jossain vaiheessa. (Lepistö 2004, 58-59.)

Esimiehen tulee valmentaa myös työyhteisöä. Kertomalla muille uudesta tulokkaasta varmistaa hän siltäkin osin perehdyttämisen toteutuksen. Esimies ottaa tulokkaan vastaan ja tutustuu häneen ja hänen taustaansa, jollei ole aikaisemmin häntä jo tavannut. Perehdyttämishjelmaa on tässä vaiheessa vielä mahdollisuus muuttaa tulokkaan työkokemuksen ja tarpeiden mukaiseksi. Työnopastajaa tulee esimiehen informoida, jotta tämä pystyy valmistautumaan omaan tehtäväänsä. (Lepistö 2004, 58-59.)

4.5 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Ihmisen toimintaa ohjaavat käsitykset ympäröivästä maailmasta ja omasta asemasta. Fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta saadut tiedot ja kokemukset antavat pohjan tälle käsitykselle. Sosiaalinen ympäristö antaa tilaisuuden omaksua asioita kuten arvot, normit ja menettelytavat. Nämä ovat näkemyksiä siitä, mikä on hyvää, arvokasta ja tuloksellista jne. Ihminen työskentelee tavoitteidensa saavuttamiseksi sen mukaan, millainen käsitys hänellä on todellisuudesta, käytettävissä olevista voimavaroista sekä sen mukaan, kuinka paljon hänellä on halua toimia eli motivaatiota. (Lepistö 2004, 57.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on saada aikaan työstä kattava sisäinen malli. Sisäinen malli on ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentama sisäinen vastine. Siihen kuuluvat käsitykset eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä, ennusteet, toimintatavat jne. Ihmisen kaikkea toimintaa ohjaavat nämä sisäiset mallit. (Lepistö 2004, 57.)

Sisäiseen malliin vaikuttavat mm. työkokemuksen myötä karttuvat tiedot. Myös tunteet ja arvot vaikuttavat sisäisiin malleihin tiedon ja oppimisen lisäksi. Työnilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen synnyttävät erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat pettymykset ja epäonnistumisen kokemukset. Ihminen toimii osaksi kokemusvarastoa muodostuneen sisäisen mallin pohjalta vastaavissa tilanteissa myöhemmin. (Lepistö 2004, 57.)

Sisäistä malleista esimerkkejä ovat reitti kotoa töihin, autolla ajo sekä rutiinilla suoritettavat työtehtävät. Reitti kotoa töihin on niin täydellinen sisäinen malli, ettei sitä tarvitse tarkistaa päivittäin. Jo pitkään autoa ajaneen ei tarvitse keskittyä toimintoihin, vaan ne sujuvat automaattisesti toisin kuin vähän autoa ajaneella. Työpäivän aikana tulee vastaan sellaisia rutiinitehtäviä, joiden aikana voi jo suunnitella seuraavaa työtehtävää ilman, että meneillään oleva työtehtävä kärsisi laadullisesti. (Lepistö 2004, 57-58.)

Työtä koskevaan sisäiseen malliin kuuluvat mm. työyhteisön ja oman työn tavoitteita koskeva tieto ja näkemys siitä, mitä pitää työssä aikaansaada sekä koko työprosessia koskeva tieto. Koko työprosessia koskevaan tietoon sisältyy käsitys siitä, mikä on oma tehtävä osana prosessia sekä prosessin häiriöitä ja muuttumista koskeva tieto. Sisäiseen malliin työssä sisältyvät myös työmenetelmiä, materiaaleja, työvälineitä, työnjakoa, omaa asemaa sekä yhteistyösuhhteita koskeva tieto. Sisäinen malli on sitä täydellisempi, mitä säännönmukaisempi ympäristö on ja mitä enemmän siitä on tietoa ja kokemusta. (Lepistö 2004, 58.)

Sisäisen mallin kehittyminen vaatii työpaikoilla mm. riittävää, perusteellista ja yksityiskohtaista perehdyttämistä ja opastamista kaikista yrityksen asioista ja tavoista. Sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön perehdyttäminen on myös tärkeää. Palautteen antaminen ja suunniteluun ja päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus vaaditaan myös sisäisen mallin syntymiseen. Jokaisen tulisi haluta kehittää omaa työtään. Työote vaikuttaa tähän seikkaan. Kun työilmapiiri on motivoiva, kannustava ja rohkaiseva, on ko. työotteelle olemassa edellytykset. (Lepistö 2004, 58.)

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella työntekijän, esimiehen ja työpaikan näkökulmasta. Työntekijä hyötyy hyvästä perehdyttämisestä siinä suhteessa, että epävarmuus ja jännitys vähenevät, työyhteisöön sopeutuminen helpottuu, työ on alusta alkaen sujuvampaa ja perehdytettävän kyvyt ja osaaminen saadaan paremmin esille. Myös ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen nopeutuvat ja helpottuvat sekä normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin. (Lepistö 2004, 56.) Esimies oppii hyvän perehdyttämisen ja työnopastuksen ansiosta tuntemaan tulokkaan nopeammin ja paremmin, työongelmien ratkaiseminen helpottuu, muodostuu perusta hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle sekä esimiehen aikaa säästyy jatkossa. (Lepistö 2004, 56.)

Työpaikalla hyöty näkyy työn tuloksen ja laadun paranemisena sekä asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan muodostuu myönteiseksi. Virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrää vähentämällä myös hävikki on vähäisempää, poissaolot vähenevät ja vaihtuvuus pienenee. Työpaikalle hyötyä perehdyttämisestä on myös siinä mielessä, että työvälineiden ja kaluston huolto helpottuu ja kustannussäästöjä syntyy. Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa myös ennen kaikkea yrittäjäkuvaa. (Lepistö 2004, 56.)

Ventoniemen Sora Oy:ssä nähdään Kuljettajan käsikirja ja perehdyttämisohjelma erittäin hyödyllisenä. Merkittävin on taloudellinen hyöty. Hyviä esimerkkejä taloudelliseen säästöön ovat oikeaoppinen kasetointi, taloudellinen ajotapa, liikennesääntöjen noudattaminen sekä asiakirjojen oikea täyttötapa. (Ventoniemi, Taru 2011.)

Kasetointi (selitetty Kuljettajan käsikirjassa tarkemmin) on tehtävä huolellisesti. Väärä kasetointi voi aiheuttaa laitteiden rikkoutumisen. Säästöä syntyy tässä tilanteessa siitä, että työvälineet pysyvät ehjinä, sillä kasetointilaitteet ovat kalliita. Kasetointia ei voi tehdä väärin, jos työnopastaja on hyvin opastanut uudelle työntekijälle tavan tehdä se oikein. Myös Kuljettajan käsikirjasta löytyvät tarkat ja perusteelliset ohjeet kasetoinnin tekemiseen. Myös oikealla ajotavalla saadaan säästöjä. Polttoaineen kulutusta voidaan vähentää huomattavasti oikealla ajotavalla. Liikennesääntöjen noudattaminen kuorma-autolla ajettaessa on myös todella tärkeää. Tätä on syytä perehdytysvaiheessa painottaa. Ensinnäkin kuljettaja edustaa työpaikkaansa liikenteessä ja toisekseen ylinopeusrikkomuksista seuraa kuljettajalle itselleen maksettavia sakkoja. Jos kuorma on lastattu liian täyteen ja siitä saa sakon, on vastuussa kuitenkin työnantaja. Kuljettajan on kuitenkin huolehdittava, ettei hänen autossaan ole ylikuormaa. Ylikuormasakot ovat useampia tuhansia euroja ja niitä välttämällä säästyy selvästi rahaa. (Ventoniemi, Taru 2011.)

Asiakirjojen oikea täyttötapa säästää rahaa, energiaa ja aikaa. Kun asiakirjat on oikein täytetty yhdellä kertaa, menevät laskutuksetkin kerralla oikein. Työaikailmoitukset on hyödyllistä täyttää oikein, jottei tarvitse jälkikäteen lähteä selvittämään väärin maksettuja palkkoja. Palkkaperusteiden ja työsopimuksen ehtojen perusteellinen selvittäminen säästää aikaa palkanlaskijalta ja toimistohenkilökunnalta, kun ei tarvitse koko ajan olla kyselemässä niihin liittyviä asioita. Kaikki nämä tiedot löytyvät kätevästi ja perusteellisesti selvitettyinä kuljettajille jaettavasta Kuljettajan käsikirjasta. Käsikirja on helppo kantaa työssä mukana, joten sieltä selviää moni mieltä askarruttava työhön tai siitä raportoimiseen liittyvä asia heti vaikkaitien päällä vain käsikirjaa vilkaisemalla. (Ventoniemi, Taru 2011.)

4.6 Perehdyttäminen Ventoniemen Sora Oy:ssä

Ventoniemen Sora Oy:ssä ei ole aikaisemmin ollut perehdyttämisohjelmaa eikä sitä tukevaa perehdyttämisopasta sillä sitä ei ole niinkään tarvittu kuin nykypäivänä. Uudet kuljettajat ovat aikaisemmin joutuneet käytännössä vain suoraan työntekoon oppimaan tekemällä itse työtä. Timo Ventoniemi esitti toiveen Kuljettajan käsikirjan ja perehdyttämisohjelman tekemisestä.

Teknologian kehittyessä vaatii perehdyttäminenkin enemmän aikaa ja vaivaa. Tilausjärjestelmien tietokoneistuminen (AC-päätteet kuorma-autoissa), kasetointilaitteiden automatisoituminen yms. tekninen kehittyminen edellyttää kuljettajalta vankkaa teknistä osaamista ja asiaan perehtymistä. Monimutkaisten laitteiden käytön perehdyttämiseen on nykypäivänä paineuduttava entistä enemmän. Tästä syystä on johtoportaan Ventoniemen Sora Oy:ssä täytynyt uudistaa perehdyttämistapojaan. (Ventoniemi, Timo 2011.)

Perehdyttämisen uudistaminen Ventoniemen Sora Oy:ssä vaatii tietenkin lisää aikaa ja vaivaa esimiehiltä. Heidän täytyy itse perehtyä perehdyttämiseen entistä paremmin, jotta perehdyttäminen sujuisi toivotunlaisesti itse prosessina. Kun esimiehet ovat perehdyttämiseen hyvin koulutettuja, säästää se aikaa jälkikäteen, kun työntekijä on hyvin perehdytetty ja työhönsä perehtynyt; sattuu vähemmän virheitä ja säästytään turhilta virheiden korjaamisilta. Myös työnopastajia on mahdollisesti koulutettava tehtäväänsä. Työnopastajan täytyy olla hyvin yrityksen tunteva ja työhönsä ja opastukseen motivoitunut henkilö. Näin saadaan uusi työntekijäkin samanlaiseen mielentilaan helpommin kuin tilanteessa, jossa opastajaa ei voisi vähempää kiinnostaa uusi työntekijä tai tämän tekemä työ. Hyvin työnsä hoitava ja motivoitunut opastaja edesauttaa onnistunutta perehdyttämistä.

5 Aineiston keruu

Opinnäytetyötä ja Kuljettajan käsikirjaa varten olemme tehneet haastatteluja yrityksen henkilökunnalle. Kattavaa ja yleishyödyllistä käsikirjaa tehtäessä, on tärkeintä kuunnella henkilöitä, jotka sitä tulevat käyttämään. Näin varmistamme sen, että Kuljettajan käsikirjasta tulee juuri sellainen, kuin Ventoniemen Sora Oy haluaa. Haastatteluiden avulla selvitimme myös, miten perehdyttäminen on hoidettu aikaisemmin.

5.1 Tavoitteet

Teimme haastatteluja henkilöstölle. Tarkoituksenamme oli selvittää asioita, jotka on tehty yrityksessä hyvin, missä on vielä parantamisen varaa, missä asioissa on ongelmia tai epäselvyyttä ja mitkä asiat askarruttavat heitä jokapäiväisessä työnteossa.

Haastatteluissa pyrimme saamaan mahdollisimman kattavia ja laajoja vastauksia, jotta pystymme hyödyntämään vastauksia mahdollisimman hyvin. Haastattelukysymyksiä käytimme pääasiassa avoimia kysymyksiä. Näin saimme suljettua pois yhden sanan vastauksia, kuten ei tai kyllä, hyvin tai huonosti. Halusimme laajempia vastauksia käsikirjaa varten.

5.2 Vaiheet

Esimiesten haastattelujen pohjalta saimme koottua Kuljettajan käsikirjalle sopivan rungon, jota aloimme sitten täydentää. Esimiehet kertoivat yleisimpiä ”ongelmatilanteita”, joita he joutuvat työpäivänsä aikana selvittämään. Näissä tilanteissa kyse on useimmiten ”turhista” kysymyksistä, jos niin voi sanoa, ja näin ollen aikaa tuhlaantuu epäolennaisten asioiden selvittämiseen. Kuljettajan käsikirjan tarkoituksena on juuri vähentää esimiehille kohdistettuja kysymyksiä, ja näin heidän työaikansa on tehokkaampaa, eikä heidän tarvitse käyttää aikaa ylimääräisiin kysymyksiin. Oppaassa on erittäin yksityiskohtaisia neuvoja erilaisiin tilanteisiin, joita mahdollisesti tulee työpäivän aikana vastaan.

Haastattelut suoritettiin siinä vaiheessa, kun Kuljettajan käsikirja alkoi olla rungoltaan ja laajuudeltaan hyvässä vaiheessa. Tämä oli harkittua, sillä halusimme saada käsikirjaan vielä täydennyksiä ja ennen kaikkea kuljettajien ja esimiesten mielipiteitä jo olemassa olevasta rungosta. Haastattelut suoritettiin joko henkilökohtaisesti tai sähköisesti mahdollisuuksien mukaan.

Ennen kaikkea kuorma-autonkuljettajilta haimme vastauksia siihen, miten perehdyttämisen voisi hoitaa tulevaisuudessa paremmin ja mitkä ovat nimenomaan ne asiat, joihin kuorma-autonkuljettajat kaipaavat ohjeistusta ja lisäinformaatiota. Kuljettajan käsikirjan tarkoituksena on antaa ohjeet työpäivälle sekä auttaa ja jakaa informaatiota sitä tarvitsevalle nopeasti ja kätevästi. Jokaiselle kuorma-autonkuljettajalle jaetaan oma kappale, tämän takia on tärkeää, että he saavat mahdollisuuden tuoda omat mielipiteensä esille ja kertoa kohtia, joita kirjassa tulisi ehdottomasti olla.

5.3 Haastattelurunko

Seuraavassa on käyttämämme haastattelurunko. Suunnittelimme oman rungon esimiehille, kuorma-autonkuljettajille ja palkanlaskijalle. Kysymykset ovat pääasiassa avoimia kysymyksiä ja niiden avulla pyrimme saamaan mahdollisimman hyvin taustatietoa Ventoniemen Sora Oy:n nykyisestä perehdyttämisestä, yleisiä mielipiteitä ja tärkeää sekä hyödyllistä tietoa Kuljettajan Käsikirjaa varten.

Esimiehet:

- Millainen on nykyinen kuorma-autonkuljettajan perehdyttämisprosessinne? Mitä kaikkea se sisältää?
- Koetko, että perehdyttämisprosessia tulisi muuttaa? Lisätä/poistaa jotain? Mitä?
- Mitkä osa-alueet on hoidettu mielestäsi hyvin? Entä mitkä vaativat vielä parannusta?
- Mitkä ovat yleisimpiä ongelmatilanteita, joita joudut ratkomaan kuljettajien yhteydenottojen seurauksena? Mainitse yleisimmät.
- Kuinka paljon käytät keskimäärin työajastasi kuljettajien kysymyksiin vastaamiseen/neuvomiseen, kun he ottavat yhteyttä?
- Koetko Kuljettajan käsikirjan tulevan tarpeeseen ja miten luulet yrityksenne hyötyvän siitä?
- Millaisessa muodossa haluaisit sen olevan? Esim. monistenippu, rengaslehtiö, liimasidottu kirja?
- Onko Sinulla vielä jotain lisättävää Käsikirjaa ajatellen? Mitä?
- Sana on vapaa.

Kuorma-autonkuljettajat:

- Miten koet Sinun perehdyttämisprosessin onnistuneen? Mikä oli hyvää, entä huonoa?
- Tuleeko mieleen jotain asiaa, mikä olisi kokonaan unohdettu perehdyttämisprosessista, johon olisit kaivannut opastusta. Jos, niin mikä?
- Mitkä asiat koet työssäsi vaikeiksi? Mihin toivoisit mahdollisesti opastusta/ lisäinformaatiota?
- Mitkä ovat yleisimmät ongelmatilanteet työpäiväsi aikana?
- Kuinka usein tarvitset esimiehesi apua(=otat häneen yhteyttä) mieltä askarruttavissa asioissa?
- Olemme tekemässä Kuljettajan käsikirjaa kuorma-autonkuljettajien avuksi, olisiko sinulla jotain toiveita/ajatuksia kirjaa ajatellen? Millaisia?
- Koetko käsikirjan tarpeelliseksi apuvälineeksi työssäsi, luuletko siitä olevan hyötyä?
- Kuljettajan Käsikirjan halutaan palvelevan kuorma-autonkuljettajia mahdollisimman hyvin, joten kysymmekin sinulta, että millaisessa muodossa haluaisit sen olevan? Esim. monistenippu, rengaslehtiö, liimasidottu kirja.
- Mitä mieltä olisit, jos Kuljettajan Käsikirjasta tehtäisiin myös nettiversio? Tulisiko sitä käytettyä?
- Sana on vapaa.

Palkanlaskija:

- Kun kuorma-autonkuljettajat ottavat yhteyttä palkanlaskentaan, mitkä asiat askarruttavat heitä eniten?
- Kuinka usein he ottavat yhteyttä palkanlaskentaan?
- Kuinka kuormittavaksi koet nämä yhteydenotot?
- Olisiko ehdotuksia Kuljettajan käsikirjaa ajatellen?
- Sana on vapaa.

5.4 Haastattelujen tulokset

Kävimme haastattelut läpi ja niiden pohjalta täydensimme kuljettajan käsikirjaa toiveiden mukaisesti, sekä saimme perehdyttämisen teoriaan esimerkkejä Ventoniemen Sora Oy:n aikaisemmasta perehdyttämisestä. Kaiken kaikkiaan haastattelujen anti oli kattava, erityisesti esimiesten haastattelut olivat erittäin hyviä ja kehittäviä opinnäytetyötämme ajatellen. Kuorma-autonkuljettajien haastatteluista saimme puolestaan paljon vihjeitä ja parannusehdotuksia. Uskomme, että haastattelujen ansiosta käsikirja tulee olemaan entistä kattavampi ja vieläkin käyttäjäystävällisempi.

Molemmat osapuolet pitivät nykyistä perehdyttämisprosessia jokseenkin onnistuneena, tosin se voisi olla kuitenkin kattavampi ja perusteellisempi. Nykyinen perehdyttäminen on hoidettu vain asiat kertomalla ja käytännönopetuksen on hoitanut kokeneempi kuljettaja näyttäen miten asiat hoidetaan, mutta mitään opasta/käsikirjaa ei ole aikaisemmin ollut käytössä. Kuorma-autonkuljettajan työhön kuuluu kuitenkin useita eri osa-alueita, joissa opastus on tarpeen, esim. oikeaoppinen kasetointi, AC-päätteen käyttö, erilaiset alan lait ja asetukset, työturvallisuus yms. Nämä asiat vaativat keskittymistä ja niihin myös toivottiin tarkempaa opastusta.

5.4.1 Esimiehet

Esimiesten mukaan hyvin on hoidettu auton käsittelyyn ja yleisimpiin toimintoihin liittyvä opastus. Tämä on hoidettu ”oppipoika” -systeemillä, eli uusi työntekijä on päivän tai pari kokeneen kuljettajan matkassa. Tässä haittana nähtiin kuitenkin se, että päivän aikana ei välttämättä tule vastaan kaikkia tilanteita, joten opastus saattaa jäädä puutteelliseksi. Esimiesten mielestä alan lakien ja asetusten, sekä palkkaukseen yms. liittyviin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota perehdyttämisympäristössä.

Esimiehet kertoivat puolestaan käyttävänsä suhteellisen paljon työaikaan kuorma-autonkuljettajien neuvomiseen, mutta suurin osa yhteydenotoista koskee arkisia asioita, kuten palkanmaksua, loma-asioita, kuorma-auton toimintoja ja ylitöitä. Esimiehet odottavat oppaan helpottavan omaa työtään, kun he voivat keskittyä työtehtäviin eikä kuljettajien neu-

vomiseen, sekä helpottavan kuorma-autonkuljettajan työpäivää ja tuovan turvaa jokapäiväiseen työntekoon. He uskovat oppaan olevan hyvä apuväline uusien työntekijöiden perehdyttämisen prosessiin.

Esimiehet nostivat esiin myös kustannussäästöt pitkällä tähtäimellä. Hyvin ja perusteellisesti suoritettu perehdyttäminen voi tuoda yritykselle huomattavia säästöjä. Esimerkiksi väärin tehty kasetointi vaurioittaa kasetointilaitteistoa, ja siitä aiheutuu yritykselle monien tuhansien eurojen vahinko tai lepoaikalain laiminlyönti tietämättömyyttään aiheuttaa yritykselle sakkorangaistuksen. Kun näistä asioista ollaan tietoisia ja ne osataan, vältetään tällaisilta tilanteilta, joten säästö on huomattava.

Kun esimiehiltä kysyttiin toiveita käsikirjan julkaisumuodosta, korostui se, että kirja tulee olla helposti päivitettävissä. Kuljettajan käsikirja sisältää tietoja, jotka saattavat muuttua. Avattava rengaskansio vaikutti sopivimmalta ratkaisulta. Se on kestävä ja sitä voi tarvittaessa päivittää helposti ja vaivattomasti. Koko kirjaa ei tarvitse painattaa uudestaan. Jos esim. puhelinnumerot muuttuvat, vaihdetaan vain yksi sivu.

5.4.2 Kuorma-autonkuljettajat

Yleisesti kuorma-autonkuljettajien mielestä perehdytys on hoidettu kohtuullisesti, mutta lisäopastus on toivottavaa. Yhden tai kahden työpäivän seuraaminen ja suullisesti annetut yleiset ohjeet eivät kuitenkaan anna kattavia valmiuksia toimia itsenäisesti, ongelmatilanteita tulee varmasti vastaan. Kokeneemman kuljettajan matkassa olemista ei kuitenkaan pidetty huonona asiana, vaan pikemminkin riittämättömänä. Tähän kaivattiin hieman jotain muutosta, ehdotettiin esimerkiksi Ventoniemen omaa kuljettajakoulutusta ja ”oppikirjaa”.

Haastatteluissa korostui se, että kuorma-autonkuljettajat kääntyvät hyvin helposti esimiestensä puoleen ja ottavat heihin helposti yhteyttä, juurikaan asiaa itse pohtimatta. Esimies onkin heidän helppo ja vaivaton kanava saada neuvoa mieltä askarruttaviin asioihin.

Haastattelujen pohjalta korostui myös, että kaikki palkkaan liittyvät asiat koetaan erittäin tärkeiksi. Sorakuljettajat kokivat vaikeiksi myös alan lait ja asetukset, sekä työehtosopimus-, palkanmaksu- ja loma-asiat. Nämä kaikki asiat on otettu huomioon käsikirjassa. Kysyimme kuorma-autonkuljettajilta, missä muodossa he oppaan mahdollisesti haluavat. Toiveita tuli kaikista vaihtoehdoista. Toiset suosivat ihan vain nidottua monistenippua, kannatussaivat niin lehtiöt, kuin kannellinen liimattu kirjakin. Kuorma-autonkuljettajat eivät ole ehkä miettineet kirjan kestävyyttä, se kun tulee olemaan auton ohjaamossa kovassa käytössä. Monistenippu ei välttämättä ole paras mahdollinen muoto kirjalle. Eniten kannatusta sai kuitenkin liimattu kirja.

Kysyimme esimiehien pyynnöstä kuorma-autonkuljettajilta myös mielipidettä mahdollisesta nettiversiosta. He ovat suunnitelleet Kuljettajan käsikirjasta nettiversiota. Tulevaisuudessa kirjaa olisi mahdollisuus lukea myös Internetistä omien tunnuksien kautta. Jos jokin asia on epäselvä ja käsikirja on autossa, voi julkaisuun tutustua myös Internetissä. Yleisesti ottaen kuorma-autonkuljettajat näkivät tämän hyödyllisenä. Suurimalla osalla on Internet-mahdollisuus, mutta ei kuitenkaan aivan kaikilla. Mielestämme nettiversio on nykyaikaa ja Internetiin pääsee tien päällä uusimilla matkapuhelimilla.

5.4.3 Palkanlaskija

Myös palkanlaskija kertoi käyttävänsä paljon aikaa kuljettajien palkka-, pekkas- ja ylityökorvausasioiden selvittämiseen. Nämä asiat olemme lisänneet käsikirjaan. Kaikki työntekijät eivät tiedä, millä tavoin vuosiloma ja pekkaspäivät kertyvät. Epäselvyyttä on myös kuorma-autoalan periodityöpalkkauksesta ja ylitöiden kertymisestä. Käsikirjaan on lisätty kaikki esille tulleet asiat.

Palkanlaskijan toiveesta käsikirjasta löytyy nyt kaikki työsuhteeseen ja palkanmaksuun liittyvät työehtosopimuksen ja lakien määräämät asiat. Tämän odotetaan vähentävän kuorma-autokuljettajien yhteydenottoja palkanlaskijaan.

5.4.4 Yleistä

Positiivista oli se, että yleisesti haastatteluissa koettiin Kuljettajan käsikirjan olevan erittäin hyvä apuväline perehdyttämisen prosessissa, sillä pienemmät ja helpommat asiat voidaan opettaa helposti ja vaivattomasti käsikirjan avulla. Myös muistin virkistämiseksi käsikirja koettiin hyödylliseksi. Mieltä askarruttavia asioita voi tarkastaa itse käsikirjasta nopeasti ja vaivattomasti, vaivaamatta ketään. Haastatteluista saatiin myös selkeästi selville se, että haasteellisempiin asioihin toivottiin lisäopastusta, esimerkiksi oikeaoppinen kasetointi ja AC-päätteen käyttö on useasta tuntunut hieman hankalalta.

Haastatteluissa korostui myös se, että käsikirjan toivottiin olevan selkeä, helppolukuinen ja johdonmukainen. Se tulee olemaan lähes jokapäiväisessä käytössä, niin ymmärrettävästi nämä asiat nousivat esiin. Vaikeaselkoista ja epäkäytännöllistä opasta tuskin tulisi käytettyä. Pyrimme ottamaan nämä toiveet huomioon käsikirjaa tehdessä. Saimme haastattelujen pohjalta hyvin lisämateriaalia, ideoita ja täydennysehdotuksia Kuljettajan käsikirjaa varten.

Tärkeintä oli se, että kaikki haastateltavat, niin esimiehet kuin kuorma-autonkuljettajat, pitivät Kuljettajan käsikirjan tulevan ehdottomasti tarpeeseen. Tämä antoi lisämotivaatiota Kuljettajan käsikirjan tekoon, sillä halusimme kirjan palvelevan käyttäjiään parhaalla mahdollisella

sella tavalla. Saamiemme vastauksien perusteella käsikirja tulee hyödyttämään molempia osapuolia, tämä olikin tavoitteenamme.

6 Yhteenveto

Perehdyttämisen avulla työntekijästä pitäisi kehittyä melko lyhyessä ajassa alansa ammattilainen. Uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksensä arvot, asiakaskunnan, työtehtävänsä ja toimintatavat. Työntekijän noudattaessa oikeaa tapaa työskennellä parantaa se työn laatua, tehokkuutta ja työmotivaatiota. Näillä kaikilla asioilla on vaikutus muuan muassa Ventoniemen Sora Oy:n tulokseen.

Perehdyttämällä on myös vaikutusta asiakkaisiin. Monet asiakkaat valitsevat käyttämänsä sorankuljetuspalvelut kuulopuheiden ja ennakkotietojen perusteella. Huonosti hoidetulla perehdyttämällä on vaikutus huonon palvelun kautta asiakkaisiin ja sitä kautta se johtaa tyytymättömyyteen. Tyytymättömät asiakkaat eivät käytä toiste saman yhtiön palveluita. Tyytymättömyys voi myös johtaa reklamaatioihin.

Valmistuneiden perehdyttämiskansion sekä -suunnitelman oletamme olevan suuri apu osana perehdyttämiskansiossa. Ventoniemen Sora Oy:llä ei ollut aiemmin perehdyttämiskansiota eikä -suunnitelmaa, joten ne tulevat heti käyttöön seuraavan perehdytyksen alkaessa. Toki perehdyttämiskansio jaetaan jo heti vanhoillekin työntekijöille avuksi heidän jokapäiväiseen työhönsä. Kansio nopeuttaa työhön perehdyttämistä ja uusien töiden nopeampaa oppimista. Uusi työntekijä pääsee toivottavasti mahdollisimman nopeasti itsenäisesti työskentelemään kansion yksityiskohtaisten tietojen mukaisesti.

Meidän ja Ventoniemen Sora Oy:n yhteyshenkilöiden mielestä perehdyttämiskansio ja -suunnitelma ovat järkevästi koottuja ja tähän yritykseen sopivia kokonaisuuksia. Kansion sisällysluettelosta on helppo nähdä asiakokonaisuudet ja se, millä sivulla kansiota ne ovat. Tästä syystä uuden tai jo pidempään talossa työskennelleen työntekijän on helppo ja vaivatonta hakea tarvitsemansa tieto ongelmatilanteissa. Kansion ja suunnitelman yhteen toimivuus tulee selviämään silloin, kun ne ensimmäisen kerran otetaan perehdyttämässä käyttöön. Kansion tekeminen oli haasteellinen ja pitkä prosessi, siksi mielellämme kuulemme siitä positiivisia kommentteja.

Jälkeenpäin mietittynä olisimme tehneet kansiota ja koko työtä hieman toisin. Annan käydessä töissä arkisin ja Essin reissatessa pelimatkoilla ympäri Suomea lähinnä viikonloppuisin, oli yhteisen ajan löytäminen opinnäytetyön tekemiseen hieman hankalaa. Työnjaoksi sovimme Essin keskittyvän suurimmaksi osaksi käsikirjan tekoon ja Annan keskittyvän henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen teoriaan eriävien aikataulujen vuoksi. Tämä asetelmana toimi ihan

hyvin, mutta kiireisen aikataulun takia työstä oli hieman vaikeata saada yhtenäistä kokonaisuutta.

Perehdyttämiskansion saaminen yhdistetyksi teoriaosioon oli myös haasteellista. Olisi pitänyt siis olla erilainen elämäntilanne kummankin kohdalla, jotta yhteistyö olisi ollut tiiviimpää ja kokonaisuuden aikaansaaminen helpompaa. Myös sopimamme lyhyt valmistumisaika häytti osaltaan yhteistyön aikojen sopimista. Jos aloittaisimme tekemisen alusta, sopisimme pidemmän aikavälin opinnäytetyön tekemiseen ja käyttäisimme sen tekemiseen aikaa enemmän yhdessä. Tärkeintä kuitenkin on, että saimme opinnäytetyön tehtyä valmiiksi sovittuun määräaikaan mennessä, työ on hyödyllinen yritykselle ja siihen oltiin tyytyväisiä niin meidän kuin Ventoniemen Sora Oy:nkin puolesta. Saimme aikaan hyvän Kuljettajan käsikirjan Ventoniemen Sora Oy:lle yrityksen ja työntekijöiden toiveiden mukaisesti.

Lähteet

Kirjallisuus

Hislop, D. 2009. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.

Juusela T., Lillia T. & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Kangas P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

Lepistö I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Internet

Auto- ja kuljetusalan työntekijäliitto AKT ry. 2011
Luettu 8.2.2011. <http://www.akt.fi>

Autoliikenteen työnantajaliitto ry. 2011
Luettu 8.2.2011. <http://www.alt.fi>

Goh, S.C. 2002. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1. Luettu 20.3.2011.
<http://proquest.umi.com.nelli.laurea.fi/pqdweb?index=1&sid=1&srchmode=1&vinst=PROD&f mt=6&startpage=-1&clientid=29499&vname=PQD&RQT=309&did=278015581&scaling=FULL&ts=1300641263&vtype=PQD&rqt=309&TS=1300641273&clientId=29499>.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä [WWW-dokumentti]. E-Business Research Center, Research Reports 6. Tampere University of Technology and University of Tampere. Luettu 20.3.2011.
http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_rr6.pdf.

Kookas. 2010. Luettu 20.3.2011. <http://www.kookas.fi/articles/read/1476>.

Lainsäädäntö. 2011
Luettu 10.2.2011. <http://www.finlex.fi>

Salmela K. & Nurmi J-E. 2004. Employees' motivational orientation and well-being at work: A person-oriented approach. Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 5, ABI/INFORM Global, 471-489.

Suomen kuljetus ja logistiikka SKAL ry. 2011
Luettu 10.2.2011. <http://www.skal.fi>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus [verkojulkaisu]. 2008. Helsinki: Tilastokeskus. (Luettu 27.3.2011). http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojelu. Ajo- ja lepoaikalaki. 2011.
Luettu 15.2.2011. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/ajoajat>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2011
Luettu 15.2.2011. <http://www.tyoturva.fi>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Ventoniemi Oy:n kotisivut. 2011
Luettu 10.2.2011. <http://www.ventoniemi.fi/>

Ventoniemen Sora Oy:n kotisivut. 2011
Luettu 10.2.2011. <http://www.ventoniemi.fi/sora/index.htm>

Julkaisemattomat lähteet

Juhlajulkaisu. 2008. Ventoniemi Oy - Liikkeellä vuodesta 1928. Lahti: Ecapaino Oy.

Ventoniemi Oy. Laatukäsikirja 1/2009.

Haastattelut

Ekholm, Jorma. 2011. Logistiikkapäällikön haastattelu. 2.2.2011. Ventoniemen Sora Oy. Hyvinkää.

Lipponen, Seppo. 2011. Korjaamopäällikön haastattelu. 2.2.2011. Ventoniemen Sora Oy. Hyvinkää.

Snäll, Jani. 2011. Työnjohtajan haastattelu. 4.2.2011. Ventoniemen Sora Oy. Hyvinkää.

Ventoniemi, Taru. 2011. Henkilöstöjohtajan ja talousjohtajan haastattelu 2.2.2011. Ventoniemen Sora Oy. Hyvinkää.

Ventoniemi, Timo. 2011. Toimitusjohtajan haastattelu. 4.2.2011. Ventoniemen Sora Oy. Hyvinkää.

Ventoniemi, Tuija. 2011. Palkanlaskijan ja laskuttajan haastattelu. 4.2.2011. Ventoniemen Sora Oy. Hyvinkää.

Liitteet

Perehdyttämissuunnitelma		
Perehdyttävän nimi		
Esimies	Pvm	
	Annettu tehtäväksi	Suoritettu
Tehtävät saapumispäivänä		
Uuden työntekijän vastaanottaminen ja alkukeskustelu		
Tiedottaminen työehdoista		
Perehdyttämissuunnitelman tarkistaminen tulokkaan kanssa		
Lähimpien työtovereiden ja työtilojen esittely		
Yrityksen toiminnan esittely <ul style="list-style-type: none"> • toiminta-ajatus, liike- ja palveluideo • omistussuhteet • asiakkaat ja heidän odotuksensa • lisätietoa yrityksestä (esitteet, intranet jne.) 		
Luottamushenkilön ja työsuojeluvaltuutetun esittely		
Työnopastajan esittely		
Välittömästi työhöntulon jälkeen		
Yrityksen organisaatio ja henkilöstö <ul style="list-style-type: none"> • organisaatio ja toimipisteet • johto, esimiehet ja henkilöstö 		
Toimintatavat yrityksessä <ul style="list-style-type: none"> • arvot 		

<ul style="list-style-type: none"> • mitä henkilöstöltä odotetaan? • käytös, työasu • asiakaspalvelu • puhelimen ja tietotekniikan käyttö • vaitiolovelvollisuus • täsmällisyyden merkitys 		
Henkilöstön oikeudet		
Työsuhteen ehdot		
Turvallisuusmääräykset, kulkutiet		
Työnopastuksen käynnistäminen, Kuljettajan käsikirjan läpikäynti		

